



## **“ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA”**

**Maria Manuela Gonçalves Ventura – N° 2990196**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para  
obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração**

**Orientada pela professora Arminda Sá Sequeira**

**S. Mamede de Infesta, Fevereiro 2012**





**“ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA”**

**Maria Manuela Gonçalves Ventura – Nº 2990196**

**Orientada pela professora Arminda Sá Sequeira**

**S. Mamede de Infesta, Fevereiro 2012**

## **Resumo:**

Comunicar é condição essencial do comportamento humano e das empresas. Desde os princípios da nossa existência que a Comunicação assume papel de primordial importância.

A comunicação interna nas organizações (Guerra, P. et al 2001) é crucial para o desenvolvimento e consolidação de uma identidade comum a todos na Organização (pretende-se com a expressão «organização» englobar as empresas e as instituições com fins lucrativos ou não), pois entre outras funções, segundo Guerra (2005: 435), “a gestão da comunicação deverá garantir que desde a sua entrada, um novo funcionário incorpore um mapa interpretativo da Empresa, o mais coincidente possível com os restantes elementos da organização”.

Neste contexto, com a presente investigação pretende-se verificar se os mecanismos de comunicação interna, num meio de comunicação social, mais concretamente no Jornal de Notícias, da empresa Global Noticias, Publicações, SA, pertencente ao Grupo Controlinveste, e através da auscultação aos seus colaboradores, são úteis, relevantes e eficazes e, com base nas respostas dadas, sugerir mudanças junto dos órgãos decisores que possam beneficiar a comunicação interna do meio.

Palavras-chave: Comunicação, comunicação interna, estratégias de comunicação

## **Abstract**

From the beginning of our existence that communication takes an utmost importance, not only among human beings but enterprises as well.

Internal communication (Guerra, p. et al 2001) is crucial for the development and consolidation of an organization's common identity (this term includes business and non-profit institutions), among other functions, according Guerra (2005:435), communication should be guaranteed and provide an organizational interpretative map to the newly employee which will enable him the nearest matching base with the rest of the staff of the organization.

In this context, with this investigation, we want to establish if the internal communication, in a social environment, specifically the title Jornal de Notícias, belonging to Global Notícias, Publicações, S.A., of the Controlinveste Group, is useful relevant and efficient and, based on the answers obtained, make suggestions to the management that will benefit everyone.

Key words: communication, internal communication, strategies of communication

### ***Dedicatória***

Uma palavra de muito amor, carinho e apreço à minha mãe, que ao longo de todo este percurso foi o meu suporte físico e emocional. Um grande, grande BEIJO.

Uma última palavra para o meu pai que infelizmente já não está entre nós mas que se estivesse estaria certamente orgulhoso.

### ***Agradecimentos***

Não será de todo possível agradecer a todos aqueles que me ajudaram neste meu percurso, por vezes difícil, mas que na meta final tenho a certeza, me engrandeceu enquanto pessoa e enquanto profissional de secretariado.

Agradeço por isso, sem que as omissões sejam menos valorizantes, às pessoas que abaixo enumero:

- À Direcção do Jornal de Notícias
- À professora Arminda Sequeira, minha orientadora, uma palavra: muito obrigada.
- A todos os professores pela sabedoria transmitida;
- A todo o restante corpo docente, discente e empregados.
- A todos os meus colegas de mestrado, pelo óptimo relacionamento, experiência partilhada e sentido de entreajuda;
- A todos os familiares, amigos e colegas.

## ÍNDICE

1. Introdução .....	9
2. Objectivos/propósitos da Dissertação .....	11
3. Questões de investigação .....	12
4. Enquadramento teórico e modelo de investigação .....	12
5. Plano de desenvolvimento da investigação .....	13
6. Metodologias usadas e modo de selecção da amostra .....	14
Capítulo I - Comunicação interna	
1.Comunicação interna – acepções e relevância .....	16
2. A importância da definição de uma política global de comunicação .....	17
2. 1 A comunicação interna no contexto da comunicação organizacional .....	19
2. 2 Importância crescente da comunicação interna para a comunicação organizacional	22
3. Fazer comunicação envolve todos os departamentos da organização .....	23
4. Como é que a comunicação interna pode ajudar a melhorar a imagem .....	25
4. 1Impactos da comunicação interna eficiente .....	26
Capítulo II – Cultura e Identidade na comunicação interna	
1. A importância dos conceitos de e Identidade e Cultura para a comunicação interna .....	29
1.1 O conceito de identidade organizacional .....	29
1.2 O conceito de cultura organizacional .....	30
1.3 A questão da imagem organizacional.....	33
1.3.1 Contributo da comunicação interna para a moldagem de atitudes, comportamentos, partilha de objectivos e implicação pessoal.....	34
1.4 O papel dos responsáveis organizacionais.....	35

## Capítulo III – O contexto comunicacional

1. Informar ou comunicar .....	38
1.1 Os públicos internos da organização.....	38
1.2 Processo para aliciar e reter “públicos” internos .....	39
2. Funções, tipos e técnicas de comunicação .....	40
2.1 Funções da Comunicação.....	40
2.2 Tipos de comunicação .....	41
2.3 Instrumentos de Comunicação .....	42
3. O Plano de Comunicação Interna .....	43

## Capítulo IV – estudo de caso e componente empírica

1. Introdução ao estudo de caso – metodologia e selecção da amostra .....	47
2. Apresentação da empresa .....	47
2.1 A população estudada .....	50
2.2 Questões de investigação .....	50
2.3 O questionário .....	50
2.4 Exposição e análise dos dados recolhidos .....	51
2.5 Conclusão do estudo de caso .....	55
2.6 Limitações e dificuldades no estudo.....	58

## Conclusão

1. Conclusão .....	60
2. Proposta para investigação futura .....	60

Bibliografia .....	62
--------------------	----

Apêndices/Anexos .....	67
------------------------	----



## **1.Introdução**

A importância da comunicação interna é enfatizada por vários autores. Segundo Thornhill et al (1996), todas as organizações procuram implícita ou explicitamente o comprometimento dos seus colaboradores e um dos caminhos mais utilizados para que esse objectivo seja alcançável é através da comunicação interna. Para se sentirem envolvidos, os colaboradores necessitam de receber informações que lhes permitam perceber e aceitar o seu papel na organização reivindicando para isso mais e melhor comunicação.

A comunicação interna deverá integrar-se no contexto comunicativo da organização sendo estratégica para o seu desenvolvimento e afirmação bem como para empolgar e mobilizar os recursos humanos nas organizações. É necessário valorizar a participação de todos os trabalhadores, envolvê-los e comprometê-los com a organização para que os objectivos comuns ao bem-estar e sucesso empresariais sejam atingidos.

A comunicação interna e a comunicação externa devem ser congruentes entre si apoiando-se e reforçando-se mutuamente. Pensamos que se a organização comunicar bem internamente isso ajudará a que todos os colaboradores comuniquem bem externamente, facilitando a passagem para o exterior de mensagens em consonância com os valores organizacionais.

De acordo com um estudo publicado pela Inforpress (2007:2), "A comunicação é, sem dúvida nenhuma, uma das ferramentas mais importantes numa organização. É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorrecta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correcta divulgação dos valores da marca e contribui para um correcto posicionamento dos produtos e serviços da empresa."

Ainda de acordo com o mesmo estudo da Inforpress (2007:2), "a comunicação interna e externa, contribui para aproximar as pessoas à empresa, ajudando-as a entenderem as decisões e estratégias, aumentando assim a credibilidade" porque apenas deste modo se consegue veicular externamente uma imagem organizacional consistente e congruente.

"A imagem organizacional é a percepção que os públicos organizacionais possuem de uma organização", (Kotler, 1998:421), pelo que tudo o que empresa transmitir, será importante para a formação da imagem na mente desses públicos. Por públicos organizacionais entendemos o conjunto de indivíduos agrupados em torno de interesses comuns, com quem a organização interage. Pensamos que para que a percepção dos públicos externos seja claramente positiva, é indispensável

que a percepção dos públicos internos seja igualmente positiva tornando-se visível, na sua interacção com públicos externos, através de todas as suas atitudes e comportamentos. Para isso, é essencial, que todas acções que a organização empreende sejam consistentes ao longo do tempo, transmitindo o que a organização é na realidade, o que pretende ser, a sua história, a sua cultura, o seu posicionamento no âmbito da responsabilidade social, o tipo de vínculo que estabelece com os diferentes públicos, bem como os atributos da sua marca organizacional. A marca, que para muitos é só a representação gráfica de uma empresa, é constituída por um nome - uma marca verbal - e símbolos ou conceitos que distinguem a organização, os seus produtos e/ou serviços. Mas, e como poderemos ver mais adiante, a marca, é bem mais abrangente do que a mera representação gráfica, pois como refere Beirão I (2008: 67), “o objectivo é “marcar” a imagem da empresa ou do produto na mente do consumidor. A marca poderá ser o maior património de uma empresa pois é singular no mercado e contribuiu para a diferenciar competitivamente das outras empresas”.

A marca possui a capacidade de condensar os atributos que a organização intencionalmente pretende transmitir, dando visibilidade e reforço à imagem organizacional, pois “a construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor” (Ruão, 2000:15).

Podemos então, considerar que a comunicação interna pode, deste modo, exercer uma dupla função:

Contribuir para uma maior integração coesão e implicação internas, fomentando a identificação dos colaboradores com a cultura, valores e objectivos organizacionais;

Contribuir para a divulgação de mensagens positivas sobre a organização que são congruentes com os objectivos e estratégia organizacionais o que, por sua vez, contribui para ao reforço da marca institucional.

É nossa intenção centrar o estudo nas condições em que a comunicação interna flui, aumentando as possibilidades de vinculação dos públicos internos em torno de valores comuns, passando, na sua actuação externa, a agir como embaixadores da identidade e cultura organizacionais com a qual se identificam. Em tempos conturbados, o apoio activo dos colaboradores aos objectivos organizacionais não pode, em nossa opinião, ser desprezado.

Nesse sentido, centraremos o trabalho na investigação das condições em que a comunicação interna ocorre no Jornal de Notícias, da empresa Global Noticias, Publicações, SA, do Grupo Controlinveste,, cujo negócio é comunicação social, intuindo-se que, por ser uma empresa a trabalhar na área da comunicação, deverá ter responsabilidades acrescidas na estratégia de comunicação interna, centrando a atenção na detecção de disfunções ou incongruências a partir da perspectiva dos colaboradores.

A comunicação “é uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional” (Rego, A., 2010: 25). Se a comunicação não existir ou falhar, toda a estrutura

organizacional também falha. Por isso, e como refere Helena Sousa (2008:505) “a organização é actor sócio cultural e económico que terá de perceber o que a rodeia, compreender os seus actos passados e conseguir orientar os seus actos futuros. A organização deverá ser encarada na sua globalidade, uma entidade com objectivos próprios e uma missão a cumprir, na definição de objectivos gerais e das estratégias que desenvolve, no difícil exercício das escolhas conducentes à concretização daqueles objectivos, perseguindo resultados”.

Ainda segundo a mesma autora, a noção de concorrência era a base de todo o raciocínio e a noção de estratégia teve de percorrer um longo trajecto até conseguir chegar à denominada estratégia relacional que privilegia o entendimento por oposição ao confronto, abrindo espaço favorável à comunicação nas organizações, parceira da gestão estratégica, e neste sentido a comunicação revela-se como instrumento essencial ao serviço da estratégia global da organização.

Por definição, a etimologia da palavra comunicação (do latim *communicare* ou seja “colocar em comum”) remete-nos para o entendimento e a partilha. Assim, através da comunicação será possível colocar todos em sintonia, para que os objectivos da organização sejam conhecidos, exequíveis e cumpridos contribuindo para a sua sobrevivência e bom desempenho no mercado em que ela opera. A definição da política de comunicação interna deve estar em sintonia com a estratégia global de comunicação organizacional que terá de envolver todos os sectores da empresa. A estratégia global de comunicação, tornou-se num elemento crítico para que qualquer organização consiga incrementar a sua visibilidade, a sua participação no mercado, as suas vendas e, de uma forma geral, o seu desempenho. Por estas razões é que a comunicação é vital, no sentido em que é essencial para a sobrevivência de uma organização.

## **2.Objectivos da Dissertação**

É nosso intento concentrar o estudo nas condições em que a comunicação interna circula, na avaliação que o público interno faz relativamente à sua qualidade, frequência e relevância, aumentando as possibilidades de vinculação dos públicos internos em torno de valores comuns, passando, na sua actuação externa, a agir como representantes da cultura organizacional com a qual se identificam. É importante determinar o grau de envolvimento e concordância dos colaboradores relativamente à comunicação interna porque em tempos conturbados, o apoio activo dos colaboradores aos objectivos organizacionais não pode, em nossa opinião, ser desprezado.

Nesse sentido, centraremos o trabalho na investigação das condições em que a comunicação interna ocorre, no Jornal de Notícias, uma das unidades de negócio da empresa Global Noticias, SA, pertencente ao Grupo Controlinveste, e que por ser uma empresa da comunicação social deverá ter responsabilidades acrescidas na estratégia de comunicação interna. Focaremos a atenção na detecção de disfunções ou incongruências na perspectiva dos colaboradores.

### **3. Questões de Investigação**

As questões de investigação foram as seguintes:

- A percepção dos colaboradores de uma empresa de comunicação social – imprensa escrita – acerca da existência em número e qualidade de mecanismos de comunicação interna.
- A percepção, por parte dos colaboradores, da eficiência dos mecanismos de comunicação interna.
- A existência de sugestões por parte de colaboradores, para melhorar a qualidade da comunicação interna.

### **4. Enquadramento teórico e modelo de investigação**

A Comunicação Interna nas organizações é deveras importante porquanto a comunicação tem um papel fundamental na empresa e não pode resumir-se a uma transmissão de informações e de decisões – modo como muitos responsáveis a olham. A insuficiência de diálogo e sentimento de não participar nas reuniões causam sempre desmotivação profunda.

O fim principal da comunicação é aumentar a eficácia da empresa: participa na gestão, na estratégia e nas decisões. Com efeito, o lançamento de um produto é limitado se não for conceptualizado e a aplicação de uma decisão é impossível se ela não for facilmente compreensível. Uma organização exige uma imagem institucional; esta não existe se não houver valores, mas estes não serão partilhados se não forem explícitos. Ora, comunicar, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora (2011) é partilhar, comunicar é explicitar.

Qualquer organização, com fins lucrativos, tem como objectivo principal a produção de bens e/ou a prestação de serviços e obtenção de lucro, onde os colaboradores passam uma parte significativa do seu tempo e onde interagem com todos os públicos: interno e externo. A organização funciona assim como um sistema aberto, pelo que tem obrigatoriedade de corresponder aos interesses e expectativas dos diversos públicos e para isso tem de comunicar.

A organização não pode deixar de comunicar com todos os públicos mas, em primeiro lugar deve assumir a preocupação de comunicar com o público interno, pois é este que vai ajudar na comunicação com o público externo, cabendo assim à comunicação interna um papel fundamental.

A comunicação interna é crucial no desenvolvimento de qualquer organização e por isso deve ser bem pensada, bem estruturada tendo por base uma forte estratégia de comunicação que é essencial no catapultar o público interno para os objectivos da organização.

Conforme refere Duterme, C. (2002), a comunicação interna deverá estar ao serviço da estratégia global da organização e apoiá-la nas suas diversas formas de actuação pois é através da sua função

estratégica que ajudará todos os membros da organização, na união em torno da imagem e de uma cultura organizacional comum.

Consideramos que a comunicação interna nas organizações tem de ser vista pelos responsáveis organizacionais como um meio para que se consigam atingir os objectivos. Os recursos humanos de qualquer colaboração são o principal veículo de transmissão da missão, cultura e projecto, devendo por isso merecer toda a atenção. A comunicação interna deverá ser vista pelos responsáveis organizacionais como um investimento e não como um custo.

O modelo de investigação seguido foi a abordagem quantitativa através da realização de um questionário anónimo. O questionário teve por base a recolha de dados junto dos colaboradores e análise desses mesmos dados, por se tratar de um dos modos que poderão ajudar a chegar a conclusões sobre possíveis alterações a realizar no seio da empresa, com vista a melhorar a sua comunicação interna.

## **5.Plano de desenvolvimento da investigação**

O plano de desenvolvimento da investigação teve por base o cronograma de actividades abaixo, que se iniciaram em Novembro de 2010 e finalizaram em Fevereiro de 2012:

Actividades	Duração	Resultado
Escolha e Apresentação do Tema	2 semanas	Escolha do tema
Revisão da literatura	2 semanas	Análise e entrega proposta preliminar
	2 semanas	Análise
Revisão da literatura	4 semanas	Análise e entrega Proposta Definitiva
Tratamento Texto e análise	5 semanas	Início do Desenvolvimento do Texto
Elaboração do Questionário Piloto	1 semana	Questionário
Distribuição Questionário Piloto	1 semana	Questionário
Revisão da literatura	4 semanas	Elaboração dos conteúdos
Tratamento Texto e análise	6 semanas	Desenvolvimento da escrita
Elaboração do Questionário Definitivo	1 semana	Questionário
Distribuição Questionário	1 semana	Questionário
Revisão da literatura	2 semanas	Desenvolvimento Texto
Avaliação dos resultados do inquérito	2 semanas	Tratamento estatístico
Avaliação inquérito	2 semanas	Conclusões
Revisão final da Literatura	2 semanas	Análise
Escrita da dissertação	17 semanas	Conclusão do Mestrado

## **6. Metodologias usadas e modo de selecção da amostra**

No nosso estudo procedemos ao levantamento dos instrumentos de comunicação interna e a percepção da eficiência e qualidade, dos mesmos por parte dos colaboradores e eventual sugestão para melhorar a qualidade da mesma.

As percepções formam-se como resultado da acumulação de estímulos, que apenas se retêm se se completarem todas as fases do processamento da informação – exposição, atenção, compreensão, aceitação e retenção (Piaget J., 1971).

A retenção neste contexto resulta da vivência diária das situações e do grau de conexões mentais que os indivíduos fizeram. A avaliação resulta do grau de elaboração que cada indivíduo fizer.

O levantamento sobre a existência de mecanismos de comunicação interna e a percepção da eficiência dos mesmos por parte dos colaboradores e eventual sugestão para melhorar a qualidade da mesma será verificada do seguinte modo:

O tipo de abordagem escolhida foi a Quantitativa e optamos por auscultar a opinião dos colaboradores sobre o que pensam da comunicação interna no Jornal de Noticias, da empresa Global Noticias, SA, através de um questionário, anónimo e não presencial, de forma a não influenciar as respostas e a obter dados tão verídicos quanto possível. A população é constituída por 110 colaboradores, o questionário é constituído por 16 perguntas e tem como objectivo apurar as percepções dos colaboradores sobre a comunicação interna existente na empresa e recolher sugestões sobre eventuais ajustes e aperfeiçoamentos a introduzir neste domínio que os respondentes entendam vir a ser necessários. As respostas foram recolhidas e tratadas estatisticamente em programa próprio, o “Lime Survey”.

CAPÍTULO I

COMUNICAÇÃO INTERNA

## Capítulo I

### Comunicação Interna

#### 1. Comunicação interna – acepções e relevância

As organizações procuram incessantemente afirmar-se e atingir os seus objectivos, investindo em recursos, quer materiais quer humanos. A utilização de todos estes recursos para atingir resultados é, em nosso entender, importante num meio tão competitivo como é o mundo organizacional. Porém, nem sempre existe, por parte dos responsáveis organizacionais a consciência do papel que a comunicação pode desempenhar, não granjeando ainda, por toda a literatura que pudemos analisar, o valor que merece.

Segundo Serrano F. (2001) a gestão empresarial do século XXI está empenhada em esquecer-se do modelo tradicional, baseado numa mentalidade conservadora, paternalista e autoritária e substitui-lo por uma nova mentalidade baseada num modelo novo, moderno, empreendedor e motivador e um dos principais activos deste modelo é a gestão da comunicação, fomentando uma comunicação clara e aberta, transformando as empresas naquilo que Borrini, A. (1997) citado por Serrano F. (2001:1), denomina de “Organização Transparente”.

Ainda segundo Serrano F. (2001), a comunicação interna está a ser reconhecida pelas organizações que a aplicam como um factor-chave para a rentabilidade e um importante aliado para conseguir alcançar os seus objectivos em situações de mudanças. A comunicação interna deverá conseguir criar um clima de comprometimento e integração de todos, incrementar a motivação e a produtividade.

Andreu Pinillos (1996), citado por Serrano F. (2001:2), afirma que “esta comunicação (interna) ajuda em aspectos fundamentais da competitividade empresarial porque transmite: a sua cultura, a sua missão, a sua visão, os seus valores, as suas mensagens, os seus objectivos, as suas principais notícias e melhora os aspectos essenciais do negócio criando relações eficientes entre os diferentes públicos e logrando aproximar-se de um dos objectivos da comunicação interna que é a criação de valor”.

Borrini (1997 citado por Serrano F. 2001:2) refere que “os empregados são o primeiro público da empresa e em consequência nenhum programa de comunicação externa pode prosperar de maneira permanente a menos que primeiramente consiga convencer os que compartilham o mesmo tecto”. Para nós esta afirmação do autor faz todo o sentido pois se o público interno não souber ou não entender a estratégia da organização não poderá passar para o exterior uma mensagem credível. O público interno terá de se sentir motivado e bem informado.



Para Alberto Ruggiero (2002), não basta ter um conjunto de colaboradores talentosos é necessário que estejam motivados e bem informados. Se a organização não comunicar adequadamente, não será possível potencializar os recursos humanos da organização.

A comunicação interna deverá assim, na nossa opinião, conseguir: informar e integrar todos os colaboradores; proporcionar a todos os conhecimentos das transformações ocorridas no ambiente de trabalho; envolver os colaboradores no andamento dos negócios; e facilitar a comunicação organizacional – ser clara e objectiva o que ajudará a facilitar a interacção com todos os sectores a laborar de forma a tornar possível o envolvimento de todos os colaboradores com os objectivos da organização.

A comunicação poderá ajudar a melhorar o ambiente organizacional, criando as condições favoráveis a um bom desempenho das actividades e consequentemente a ajudar a obter melhores resultados, tão ansiados por qualquer organização, pois como afirma Chiavenato (2005, p.314), “a organização funciona como um sistema de cooperação por meio do qual as pessoas interagem entre si para comunicar objectivos comuns”.

Uma elevada motivação poderá ser factor essencial na prossecução dos objectivos organizacionais. A comunicação interna deverá ser entendida por todos (publico interno) como um meio para atingir um fim: a eficiência organizacional.

A participação de todos os colaboradores em todo o processo organizacional é condição essencial para o bom andamento da organização. Por isso, consideramos que se a organização comunicar bem internamente, terá mais possibilidade de aumentar a sua eficiência organizacional o que ajudará ao seu sucesso e engajam-se os colaboradores para actuarem como porta-vozes informais da organização.

## **2. A Importância da definição de uma política Global de Comunicação**

Pensamos que não podemos dissociar a comunicação interna de uma política de comunicação global da organização. O envolvimento de todos os membros organizacionais num projecto comum é crucial para que não existam elementos que se sintam desmotivados e não pertencentes ao projecto. Uma política de comunicação, centrada na partilha de informação, valores e objectivos, ajudará ao desenvolvimento de um sentimento de pertença e de comprometimento com o projecto da organização.

Durante muito tempo a Comunicação limitava-se ao apoio à função comercial com vista a facilitar as vendas. Actualmente, e com a globalização, a Comunicação tornou-se um elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional (Beirão:2008).

De acordo com um Estudo da BCSC Portugal, Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2006:10), “a comunicação interna é um factor chave para qualquer organização, tanto a nível estratégico como operacional, permite não só a integração dos colaboradores como também a

sua motivação. É fundamental garantir que a comunicação interna seja eficiente criando para isso medidas que possibilitem conhecer com rigor qual o impacto de cada tipo de comunicação a nível interno, pois só assim é que a organização poderá ter a certeza de que a mensagem está a passar”.

Por conseguinte, pensamos que a organização terá de ter uma boa estratégia global de comunicação, consistentemente comunicada externa e internamente para assim envolver todos os departamentos. Todos, sem excepção, terão de conhecer a estratégia organizacional, para que conheçam os objectivos, se identifiquem com eles e participem voluntariamente na sua prossecução.

A definição de uma política global de comunicação envolve de acordo com Ruão T (1999) a comunicação integrada ou global como a prática de unificar/integrar todas as acções de comunicação levadas a cabo pela organização, de forma a enviar às audiências alvo mensagens consistentes e globais, e de recolher destas as informações necessárias à tomada de decisões.

Podemos concluir pelo exposto que, idealmente, e segundo Ruão T. (1999:16) a “arquitectura de uma política global de comunicação” envolve a criação de um verdadeiro sistema de comunicação, que seria responsável pelo projecto e tratamento de todos os fluxos comunicativos.

Ainda segundo Ruão T. (1999:16) esse sistema envolveria os princípios basilares mediante os quais “todas as comunicações indispensáveis à vida da organização, desde a comunicação institucional (orientada para a identificação da organização), passando pela comunicação comercial (dirigida a objectivos eminentemente lucrativos) e até pela comunicação de pertença (destinada à partilha de valores, dentro e fora da organização)”, seriam concebidas.

A comunicação de pertença incide sobre os recursos humanos, na perspectiva da teoria de cultura organizacional: gerir os colaboradores pela criação de uma identidade organizacional, impulsionadora de sentimentos de pertença.

Ainda para Ruão T (1999), a comunicação integrada ou global caracterizante de qualquer organização moderna deve ser também aplicada tanto à comunicação na gestão dos recursos humanos, como também a todas as partes do sistema organizacional.

Um sistema de comunicação globalizado poderá ser mobilizador dos recursos humanos, pela congruência das mensagens transmitidas com a verdadeira identidade organizacional.

Para Likert, (1961), citado por Ruão T. (1999:17), “a boa comunicação e o bom desempenho caminham juntos”, afirmação com a qual estamos totalmente de acordo e para isso, e para que a comunicação interna seja global deverá envolver todos os departamentos da organização, todos sem excepção terão de ser ouvidos. É muito importante o contributo dos colaboradores de todos os níveis hierárquicos pois todos contribuem para a verdadeira identidade. Todos os departamentos são importantes porque a organização é um todo.

## 2.1. A Comunicação interna no contexto da comunicação organizacional

Durante muito tempo a comunicação era orientada para o mercado, ou seja, era um meio ao serviço da estratégia puramente comercial, com o objectivo principal de estimular as vendas. No contexto actual, em que a abundância sem precedentes de oferta organizacional de qualquer tipo e respectivo acesso rápido e fácil através das tecnologias de comunicação, tornaram mais difícil a visibilidade dos elementos distintivos de uma organização e da sua oferta organizacional, a comunicação tornou-se elemento fundamental e estratégico na gestão organizacional, pois, através dela, consegue-se aumentar a notoriedade e transmitir atributos e valores dificilmente imputáveis a produtos ou serviços.

Segundo Rego A., (2010:25), que cita Weick, 1987; Orlikowski & Yates, 1994 e Camplitt, 2001, “a comunicação é condição *sine qua non* da vida social e, a *fortiori* da vida organizacional”.

Efectivamente, e segundo Wiio, (1995, pp95-96), citado por Rego A. (2010:25), «sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados ... De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha».

O ser humano comunica desde sempre. Na nossa vida pessoal, social, organizacional, temos de comunicar. Ora a necessidade de comunicar trespassa para as organizações, onde passamos uma parte significativa do nosso tempo.

Robbins (1991:316) afirmou que “dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo – parece razoável concluir que uma das forças mais inibidoras do desempenho bem sucedido dos grupos é a ausência de comunicação eficaz”.

De facto consideramos que uma organização é uma rede de comunicações e que uma excelente comunicação poderá ser geradora de excelentes desempenhos porém, e como diz Rego et al (2004:354), a comunicação não pode ser “a varinha de condão” que traz à tona a excelência dos desempenhos, ou a “boceta de pandora” de onde provêm todas as maleitas organizacionais.

Significa isto, no nosso entender, que se tornou habitual tentar atribuir que os males organizacionais se devem a um problema de comunicação e Cabin (1999), citado por Rego et al (2004:354) foi aliás bastante explícito neste assunto “no mundo organizacional a comunicação é frequentemente considerada como a causa de todos os males e ao mesmo tempo o remédio passível de resolver todos os problemas. Tornou-se corrente (e cómodo) atribuir todos os disfuncionamentos organizacionais a «um problema» de comunicação”.

Uma organização funciona como uma rede de ligações e para Cabin (1999) citado por Rego et al (2004:354) “toda a actividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interacção e de comunicações: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional”.

Entendemos, por isso, que as organizações têm de se adaptar permanentemente às alterações do seu meio envolvente, têm de ser “organismos vivos”, para usar uma metáfora usada por Sheinsohn, (1997), adaptando-se às mudanças de condições e ter capacidade de prever e antecipar as modificações que vão ocorrer e serem proactivas.

Church (1997) defende que uma boa comunicação deve ser aberta, honesta, participativa e directa, algo que só é conseguido se existir uma estratégia que defina três elementos-chave: conteúdos, processos e papéis. A articulação entre estes três pontos nem sempre é fácil, sobretudo se não existir na base uma política global de comunicação. A comunicação produzida deverá ser coerente e articulada, focada nos aspectos que a tornam única de forma a promover a unidade e a consistência

Concordamos e entendemos que não basta “despejar” palavras se a mensagem não for ao encontro das expectativas e interesses do receptor e ser de qualidade. Na realidade, pensamos, que a comunicação deverá circular, isto é, cumprir a sua função, mas passar a mensagem de forma clara para que seja bem entendida pelo receptor.

Por isso de acordo com Rego et al (2004:354) “embora a comunicação não simbolize a panaceia de todos os males, nem o poder subjacente à excelência do desempenho organizacional, ela representa uma espécie de «aparelho circulatório» da vida organizacional, e constitui a solução para a resolução de muitos problemas e aproveitamento de muitas oportunidades”.

Comunicar é muito mais que informar, é ter capacidade para empolgar, envolver e manter os recursos humanos pois todos possuem o seu valor e tendem a actuar de forma a ajudar a organização que terá de ter capacidade para delinear uma estratégia global de comunicação e tudo o que for comunicado deverá sê-lo em sintonia, isto é, todos os sectores da organização têm de conhecer e actuar de acordo com os princípios definidos na estratégia de comunicação global da organização estando conscientes das especificidades das relações com cada uma das partes interessadas - stakeholders<sup>1</sup>. Essa relação com cada uma das partes interessadas deve, por sua vez, estar integrada na estratégia global de gestão da organização. A comunicação de cada sector, com cada público organizacional deve, por conseguinte, ser sempre parte integrante da política global de comunicação da organização e não deve ser concebida como um acto sectorial.

Por isso e para que as organizações consigam ultrapassar a complexidade dos problemas que se lhes deparam, sejam mudanças constantes no campo económico, político, sociocultural e tecnológico, terão de ter visão estratégica (Câmara, et al, 2001) e ter a capacidade de desenvolver uma política global de comunicação, que procure harmonizar expectativas tanto dos seus públicos internos, como externos.

---

1 *stakeholders* que neste contexto assume o significado de «parte interessada», isto é qualquer público organizacional cuja ação tenha influência ou seja influenciado pela ação da organização.

Para que essa política global de comunicação funcione, deverão as organizações dar especial atenção à comunicação interna, pois antes de se dar a conhecer a organização ao público externo, é importante começar por comunicar internamente, começar pelos colaboradores.

Porém, a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação mas sim, ser entendida como um “sistema de interações onde o “emissor” e o “receptor” se inter-influenciam e partilham significados simbólicos”, Câmara *et al.*, em “Humanator” (2007:340) e também não deve ser entendida como um processo unidireccional, mas sim ser visto como um caminho de retorno (*feedback*) para atender e ultrapassar as necessidades e objectivos de todas as partes.

A comunicação interna deverá ser, no nosso entendimento, um processo de interacção, de trocas, de relacionamentos dentro de uma organização. É através dela (comunicação interna) que circulam as informações, o conhecimento. Consideramos que a comunicação interna visa essencialmente criar e aumentar junto de todos os colaboradores a identificação com os objectivos organizacionais e a motivação para que todos consigam divulgar a organização e o que tem de melhor para o exterior. Para isso é necessário um ambiente propício, facilitador, que dê a conhecer a todos, qual a realidade da organização e quais os objectivos que se pretendem atingir.

Uma comunicação bem feita exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e logicamente sobre a imagem global da organização. Segundo Dionísio et al (2004), citado por Baptista A (2009:4):

“Os públicos internos são veículo de divulgação externa da imagem da organização, podendo assumir essa função pela negativa se não forem envolvidos;

A coerência entre comunicação interna e externa é essencial para que haja uma comunicação eficaz;

A organização tem que saber motivar e envolver em primeiro lugar o público interno, para o conseguir eficientemente a nível externo”.

Notamos, no entanto, que existe uma consciência crescente de que a Comunicação Interna deverá assumir cada vez mais importância na estratégia de qualquer organização, como o comprovam diversos estudos e artigos publicados sobre assunto, como o efectuado pela “Deloitte & Touche”, em colaboração com a Associação Americana de Gestão (1995), que demonstrou que 97,7% dos entrevistados consideraram a comunicação como requisito-chave para a mudança ou o Estudo do Grupo Inforpress (2007), sobre comunicação interna e liderança. Só através de um conhecimento claro do que é a organização, do que pretende ser no futuro, da motivação que consegue dar aos seus colaboradores, incentivando o grupo a divulgar bem os pontos de diferenciação positiva da organização, facilitará a afirmação da organização. Um colaborador consciente, bem informado, motivado, pode constituir-se com um embaixador credível da organização.

Para Duterme C. (2008:106) “as acções de comunicação interna nas empresas visam, aproximadamente, assegurar quatro grandes campos de intervenção: gerar e gerir a imagem interna,

apoiar as campanhas estratégicas da empresa, servir de suporte à informação geral e, finalmente, quando é possível, avaliar os resultados de «comunicação». O mesmo autor defende que deverá existir um serviço de Comunicação Interna, e que esse departamento deve estar ao serviço da estratégia global e através das suas diversas acções apoiá-la, pois é na sua função estratégica que o serviço de comunicação interna poderá intervir melhor através da reunião dos membros da empresa em torno da imagem e da cultura comum, bem como pela mobilização das energias, pela compreensão, por todos, dos objectivos e dos meios em causa.

A comunicação interna é ainda importante em qualquer organização pois através da comunicação interna amplifica-se a visão dos colaboradores e proporciona-se-lhes conhecimentos dos processos. Pensamos que se os colaboradores souberem e tiverem consciência do que o seu trabalho representa para a organização, qual a importância das suas tarefas, a importância do que produzem, o trabalho será feito com maior eficiência.

Reforçamos assim que as empresas só poderão evoluir se compreenderem que a Comunicação Interna terá de ser estratégica, que deverá ser analisada em permanência e tem de ser vista por parte da gestão como meio de atingir objectivos.

## **2.2. Importância crescente da comunicação interna para a comunicação organizacional**

O contexto em que actualmente vivemos é de mudanças aceleradas. Os desafios são muitos - globalização, preocupações éticas, responsabilidade social, o meio ambiente, a evolução tecnológica, etc. - por isso as organizações deverão estar preparadas para mudar, dispostas a alterar processos e a criar novos, de modo a tornarem-se competitivas, num meio agressivo e sujeito a constantes modificações.

Neste contexto, a comunicação interna revela-se um pilar essencial para atingir objectivos, além de se ter tornado uma necessidade basilar das organizações é também uma importante ferramenta no desenvolvimento sustentável das mesmas. Todas terão de estar conscientes dos graves problemas que existem a nível ambiental e social. Cada vez mais organizações procuram conciliar a vertente económica e social, adoptando as medidas que impulsionam o desenvolvimento sustentável.

O protagonismo que os recursos humanos têm vindo a adquirir é cada vez mais notório à medida que a sociedade evoluiu de uma sociedade de base industrial (que durou dois séculos, de 1750 a 1950, e em que o maior desafio foi a eficiência produtiva, fazer o maior número de coisas no menor período de tempo possível), para a sociedade do conhecimento (que surgiu nos séculos 20 e 21, em que o conhecimento e os serviços baseados na educação são os componentes principais de qualquer actividade económica)<sup>2</sup> em que os recursos humanos são um dos activos mais valiosos em qualquer organização e como tal é imprescindível que todos os *stakeholders*, se consciencializem da importância da gestão estratégica da comunicação interna.

---

2 Fonte: <http://www.eulaks.eu/>

A comunicação interna deverá merecer a atenção de todos os membros organizacionais. Revelador da importância crescente da Comunicação Interna, foi a criação, em 2009, do Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, pelo Grupo Inforpress e pela revista Executive Digest, com o objectivo de aprofundar as características da comunicação interna como instrumento para a transmissão de valores, identidade corporativa, cultura e gestão da marca interna.<sup>3</sup>

Esta entidade leva a efeito todos os anos a atribuição do Prémio OCI – Excelência em Comunicação Interna. Esta acção propõe-se premiar e divulgar as melhores práticas de estratégia, inovação e avaliação em comunicação interna, bem como trabalhos académicos e editoriais de relevo nesta área. Também realizam periodicamente reuniões, que denominaram como *get together*, que têm como objectivo aproximar o mundo académico e o mundo empresarial. Nestes encontros pretende-se partilhar experiências entre os que investigam – os académicos – e os que todos os dias estão no domínio empresarial, compreendendo as necessidades dos contextos em que ambos actuam e beneficiando-se mutuamente.

Desde 2010 que já foram levados a efeitos nove Encontros “Get Together” em que a Comunicação Interna é abordada de forma sistemática.

### **3. Fazer comunicação envolve todos os departamentos da organização**

Como temos vindo a afirmar, fazer comunicação deve envolver todos os departamentos da organização. Mas será que tal acontece? As dificuldades de comunicação entre departamentos existem?

As organizações actuais caracterizam-se sobretudo pela divisão de funções, daí decorrendo consequências positivas para a eficiência e produtividade, mas também dificuldades de coordenação e comunicação entre esses departamentos da organização.

As razões para estas dificuldades prendem-se com o facto de os diversos departamentos desempenharem funções distintas; depois porque normalmente estão fisicamente separados e por fim porque os colaboradores dos vários departamentos estão separados pela estrutura hierárquica.

A departamentalização representa a divisão do trabalho no sentido horizontal, ou seja, de acordo com as várias tarefas; a divisão do trabalho no sentido vertical refere-se aos níveis de autoridade, sendo as actividades agrupadas por homogeneidade de tarefas e, desta forma, podem ser alocados recursos e colaboradores necessários para o cumprimento dos objectivos definidos pela organização. Também é muito importante que as funções estejam bem definidas e descritas.

---

<sup>3</sup> <http://www.observatoriocomunicacao-interna.pt/>

Segundo Colenghi (2007) citado por Rego A. (2010:234), a departamentalização “é uma outra forma de fraccionar a estrutura organizacional (divisões, secções, direcções, departamentos, coordenações, serviços etc.), tendo como objectivo agrupar as actividades homogéneas que possuem uma mesma linha de acção, segundo características de complementaridade e similaridade”.

A necessidade de departamentalização surge à medida que as organizações se tornam maiores e têm actividade diversificadas.

Toffler (1991), citado por Rego A. (2010:235) refere que qualquer burocracia tem duas características chave: cubículos e canais. Por isso o controlo das rotinas é exercido pelos especialistas - que controlam a informação dos seus cubículos - e administradores, que exercem o poder por meio do controlo da informação que flui pelos canais. Ainda segundo o mesmo autor, uma organização dividida em departamentos, não é mais que um conjunto de cubículos em que a informação especial e experiência pessoal são guardadas. Porém, as organizações estão a tomar consciência, que existem limites para esse tipo de especialização sobretudo a nível comunicacional.

Conforme refere Rego A. (2010:234), “as organizações dos tempos actuais caracterizam-se pela divisão de funções e daí derivam consequências muito positivas para a eficiência e produtividade, mas também derivam dificuldades de coordenação e comunicação interdepartamental”.

Ainda segundo Rego A. (2010;pp 234-236), os obstáculos resultam de quatro características tendenciais dos departamentos:

- i. Por norma os departamentos desempenham funções diferentes. Os processos de trabalho de um departamento são diferentes dos processos em vigor nos restantes e muitas vezes os membros de um departamento não conhecem os membros de outras unidades nem as tarefas aí realizadas.
- ii. É muito comum os departamentos estarem fisicamente separados, sobretudo em organizações grande dimensão. Poderão, até, estar todos no mesmo edifício mas os departamentos em zonas separadas e por isso mesmo esta divisão espacial pode facilitar a comunicação no seio dos departamentos mas dificulta o contacto entre eles.
- iii. Algumas vezes até os serviços de contabilidade e orçamento estão separados.
- iv. Os colaboradores dos vários departamentos estão separados pela estrutura de autoridade obedecendo á chefia do seu próprio departamento e as relações com os membros de outros departamentos acontecem através da cadeia hierárquica. Acontece, por vezes, que a ligação com a chefia directa é tão forte que os objectivos da organização como um todo são sacrificados aos objectivos dos departamentos. Os colaboradores respondem de forma empenhada às ordens da sua chefia pois é este que os pode promover. Como consequência muitas vezes “fecham-se” e não atendem aos pedidos de outros departamentos, prejudicando assim a organização no seu todo.

Toffler (1991), citado por Rego A. (2010), expressou o problema da departamentalização ao referir-se ao entupimento nos canais de comunicação. Referiu que os indivíduos são inteligentes e sabem que



uma organização só é bem sucedida quando se trabalha em equipa, mas se, por exemplo, a equipa das vendas é espantosa mas a produção não consegue entregar nos prazos, se a publicidade é excelente mas não está em harmonia com uma política de preços, etc., então a organização não consegue os seus objectivos.

Peters e Austin, citados por Rego A. (2010: 238) também se manifestaram de acordo com esta apreensão ao dizerem que “a não comunicação inter-funcional está no âmago da maioria dos problemas de gestão (...), o pessoal de funções diferentes não se fala, não falam uns com os outros”.

Ainda segundo o mesmo autor (2010:238), as dificuldades de comunicação entre departamentos existem e podem ter consequências gravosas para as organizações, tais como:

Comunicação não atempada; Retracção na prestação da informação ou informação desajustada; Existência de uma mentalidade de “compartmento” e procedem de acordo com tal mentalidade; Eclosão de conflitos devido a sobreposição de responsabilidades; Desconhecimento da realidade de todos os departamentos, levando a que os gestores tomem muitas vezes as suas decisões em informações inexactas ou desactualizadas.

Clampitt (2001), citado por Rego A. (2010:239) recomendou quatro estratégias para lidar com os problemas de comunicação interdepartamental: Reunir os membros dos vários departamentos em torno de objectivos e valores comuns; conceder uma grande prioridade à cooperação interdepartamental; harmonizar as inerentes tensões entre quem deseja receber informação e quem a proporciona e instituir processos e procedimentos organizacionais para gerir os conflitos interdepartamentais.

Para nós a informação tem de estar disponível a todos, o que poderá ser feito através de uma estratégia clara de comunicação interna, a cooperação entre departamentos terá de ser real e indispensável ao bom desenvolvimento das organizações. O público interno são os colaboradores ora se este público não cooperar entre si, não comunicar entre si, como é que a organização subsistirá? A organização terá de ter o cuidado de comunicar com eficiência e envolver todos os departamentos.

#### **4. Como é que a comunicação interna pode ajudar a melhorar a imagem**

Julgamos que um dos objectivos da comunicação interna é conseguir criar condições para que a identidade e a cultura organizacionais sejam reforçadas tornando-se visíveis através da simbologia, da comunicação e dos comportamentos dos membros organizacionais na sua interacção com os públicos relevantes da organização.

Uma identidade e uma cultura organizacionais fortes são suportes indispensáveis para que o saber da organização seja partilhado, os seus objectivos sejam alcançados, dependendo, não somente dos esforços das lideranças, mas apoiando-se no contributo de todos os colaboradores sem excepção.

Corroborando esta posição, Duterme C. (2008), refere que, a gestão da comunicação interna não pode ser desligada da estratégia global, pois é na sua função que a comunicação interna poderá interceder reunindo os membros da organização em torno de uma cultura comum.

E por isso, como refere Helena S. (2005:512) “a aceitação do poder da comunicação ao serviço da gestão estratégica pressupõe o recurso a profissionais com um perfil de competências novo e exigente, abertos à procura permanente e à formação contínua; bem enraizados no concreto e no quotidiano, profissionais que buscam constantemente a idealização de novos cenários, o exercício prospectivo da inovação, traçando conjuntamente e em complementaridade a rota da competitividade”.

O envolvimento de todos em objectivos comuns, só se conseguirá atingir se, pensamos nós, se conhecer bem os colaboradores, se souber gerir as suas expectativas, ambições e interesses e se partilhar com eles os principais desafios, dificuldades e êxitos que a organização enfrenta. É assim imprescindível que a comunicação seja motivadora e consiga ser eficiente junto dos diversos públicos, para que os colaboradores transmitam essa mesma motivação e identificação com a sua organização na sua interação com os públicos externos.

Uma comunicação interna activa e eficiente combate a inércia e consegue promover um maior fluxo de conhecimentos que ajudará a melhorar o desempenho da organização e o seu desenvolvimento. Os colaboradores identificam-se assim com a organização e consequentemente ajudarão a melhorar e a fortalecer posição e o modo como se apresenta ao mercado. Por isso é que, na nossa opinião, a forma como se gere a comunicação pode ser propiciadora ou não do fortalecimento da cultura organizacional e consequentemente do reforço da imagem.

#### **4.1 Impactos da comunicação interna eficiente**

Os colaboradores são o primeiro público organizacional e, se sentirem identificados com os princípios, valores e atributos, serão também os principais embaixadores da cultura organizacional, por isso a organização deve agir com eles da mesma maneira que age com os seus clientes. A comunicação multidireccional na hierarquia é um dos principais factores da eficácia da acção individual, pelo que deve ser continuamente acompanhada e envolvida pelos órgãos decisores.

A comunicação interna é indispensável para alcançar os objectivos e por isso deve ser bem trabalhada. Como tal um dos seus propósitos é contribuir para criar uma imagem interna positiva e um clima adequado para que a identidade e cultura organizacionais, os seus produtos, os seus serviços assim como os objectivos a alcançar, não sejam vistos como algo apenas da responsabilidade dos órgãos decisores e chefias, mas sim de todos.

Para o professor Hernán Stella (2008), a comunicação interna eficiente permite: construir uma identidade organizacional num clima de confiança e motivação; conhecer melhor a organização como entidade; romper com departamentos fechados; informar individualmente os colaboradores; tornar público os êxitos conseguidos; permitir a cada um expressar-se diante da direcção; promover uma

comunicação em todas as direcções; melhorar a tomada de decisões; aumentar a eficiência e a efectividade das operações; tornar visível e reconhecidos os êxitos individuais e colectivos da organização.

Conforme refere Beirão I, (2008:85), “cabe ainda à Comunicação Interna conseguir desencorajar conjecturas ou deturpação de factos e informação errónea, tornando as mensagens claras para que os equívocos não diminuam a eficácia do trabalho individual”.

Para além dos impactos positivos apontados acreditamos que uma comunicação interna eficiente consegue reunir todos em torno da organização, consegue melhorar processos, criar ou fortalecer a cultura da empresa, promover a partilha dos objectivos comuns, envolver todos, criar sentimentos de pertença, de orgulho, reforçar a imagem interna ajudando a construir uma organização saudável e sustentável para todos.

Uma comunicação interna eficiente consegue combater a inércia e promover uma corrente de conhecimentos que afecta a eficácia dos colaboradores e o progresso da organização. O relacionamento interpessoal interno cria nos colaboradores uma propensão para a aceitação das transformações e para a participação numa mudança que lhe pareça benéfica, cabendo principalmente aos gestores papel de grande importância na boa divulgação da comunicação.

Uma comunicação interna eficiente contribuiu para gerar percepções positivas para a marca institucional, para os seus produtos e serviços, pois as percepções não se restringem aos colaboradores, estendem-se também ao exterior, contribuindo assim para a formação da reputação organizacional e o reconhecimento por parte do público externo, reforçando a imagem organizacional.

E para que a comunicação interna seja eficiente é de importância vital o papel e a responsabilidade dos gestores em todo o processo comunicacional.

## **Capítulo II**

### **Cultura e Identidade na comunicação interna**

## **Capítulo II – Cultura e Identidade na comunicação interna**

### **1. A Importância dos conceitos de identidade e cultura para a comunicação interna**

#### **1.1. O conceito de identidade organizacional**

A comunicação interna pode ser fundamental para elaborar e interpretar discursos e percepções capazes de consolidar a identidade organizacional com base nas representações que os colaboradores têm da empresa, sem deixar de lado as questões culturais e o posicionamento da organização perante os públicos externos (Nascimento:2009).

Compreendemos e concordamos com T. Ruão (2008) quando afirma que comunicar nas empresas nem sempre é fácil e poderão advir problemas com consequências graves, resultantes de uma comunicação pobre e inoperante, mas esta afirmação apenas nos alerta para a complexidade e atenção que esta função exige, não dissuade no esforço de comunicar.

Segundo Van Riel, C. (1995:29), quanto mais pessoas escrevem sobre Identidade, mais definições aparecem e que por vezes a confusão reina. Apesar de existirem muitas acepções, centramo-nos na origem do conceito e sua evolução.

Albert e Whetten (1985, em Ruão, T. 2008:67) desenvolveram um trabalho, na Universidade de Illinois, nos EUA, tendo chegado à conclusão de que a identidade organizacional seria uma questão auto-reflexiva, que surgiria do interior da organização, captando o essencial das suas características e resumiram o conceito em três pontos: (1) identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta; (2) é o que a torna distinta de outras; (3) é o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização

Sugeriram que a identidade organizacional basear-se-ia nas “características centrais, distintivas e duradouras da organização” (Albert e Whetten, 1985, em Ruão, T. 2008:67), aos olhos dos seus membros, mas anos mais tarde, os autores propuseram uma evolução do conceito, que na sua formulação inicial sugeria algo de permanente ou imutável, sugerindo que a identidade poderá ser entendida como o conjunto de «atributos centrais e distintivos que apresentam tendências evolutivas em momentos cíclicos».

Inicialmente o conceito foi usado apenas para indicar os símbolos (identidade gráfica ou de design) que as empresas usavam para se apresentar; posteriormente houve necessidade de integrar e harmonizar símbolos e as restantes formas de comunicação e mais tarde, evoluiu-se para a integração da simbologia, da comunicação e dos comportamentos organizacionais.

A identidade organizacional, por conseguinte, modifica-se e evolui de maneira a acompanhar os intuitos organizacionais e quando sucedem reformulações do seu auto conceito, as formas de se expor têm também de acompanhar essa evolução e há factores que impelem essa evolução, tais

como: fundação, desaparecimento dos fundadores, momentos de crescimento rápido; as mudanças e as épocas de retracção (Ruão, T. 2008:90).

Esta é a fase, até ao momento, mais evoluída e mais consistente de identidade organizacional e aquela que está traduzida na definição de Ruão, T. (2008:93) de Identidade Organizacional:

“O conjunto de atributos centrais, distintivos, e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio, de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação, mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde se incluem as actuações de negócio ou a responsabilidade social”.

A identidade é assim como que o sentido da organização, a sua essência. Através da comunicação revela-se a identidade, transmite-se o ser da organização, os seus atributos únicos e diferenciadores. A comunicação é instrumental em relação à identidade. A identidade é o que a organização é.

Apreendemos assim que Identidade organizacional baseia-se nos atributos identificadores da organização, únicos e singulares, e por isso diferenciadores dos concorrentes, e que a organização oferece de si, através do comportamento, da comunicação. Uma organização com uma forte identidade consegue atingir melhor os seus objectivos-alvo. A identidade é a única característica exclusiva da organização que se declara, deliberadamente ou não, através da sua marca, dos seus produtos, do seu comportamento, da natureza e do nível das suas comunicações.

Neste sentido, a gestão da comunicação é importante e deverá conseguir que todos os membros organizacionais assimilem e incorporem a identidade da organização para que exista uma referência comum que passe para o exterior através de todos os seus comportamentos e mensagens. Consideramos por isso, que só através de uma comunicação interna pensada em função deste intuito, se desenvolve um quadro de identidade comum – que visa essencialmente uma integração de todas as acções no sentido de se apresentar como uma unidade que possui características únicas, diferenciadores em relação aos seus competidores e que será certamente profícua no relacionamento com todos os públicos.

## **1.2 O conceito de Cultura Organizacional**

O aparecimento do conceito de Cultura Organizacional remonta aos anos setenta. No entanto só na década seguinte é que se assiste ao estudo, mais aprofundado do tema. O interesse pela Cultura Organizacional tem por trás várias causas, sendo uma das mais importantes a necessidade do estudo de factores subjectivos e simbólicos na eficiência organizacional.

Apresentamos, algumas definições de cultura organizacional que enfatizam o carácter normativo e regulador, mas não intrusivo da cultura:

Chiavenato (1999:172), referiu que “a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direccionam as acções para a organização dos objectivos globais da organização”.

Richard Daft (1999:293) refere que a Cultura organizacional “é um conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”.

Para Pina e Cunha (2004:530), “a cultura organizacional é o conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidas pela organização, com base nas quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o comportamento dos indivíduos”.

O conceito de Cultura Organizacional é essencial para a compreensão das estruturas organizativas, e um dos principais investigadores que contribuiu para a formalização do conceito foi Edgar Schein.

Para Schein (1996:236) a Cultura Organizacional é definida como “o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”, conceito com o qual nos identificamos. Para este autor existem três níveis de visibilidade da Cultura Organizacional: artefactos, valores e pressupostos básicos, sendo os pressupostos os elementos menos visíveis.

Os artefactos referem-se ao processo e estrutura organizacional visível, bem como elementos físicos, a tecnologia e produtos, a linguagem, os mitos e histórias, os valores publicados e os padrões de comportamento visíveis e audíveis.

A estratégia, os objectivos e a filosofia da organização têm de estar alinhados com os valores. Neste nível verifica-se um aumento do nível do consciente e justificações expostas. Os valores são validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo.

Nos pressupostos básicos encontram-se os pressupostos implícitos, as percepções, os pensamentos e os sentimentos. Neste nível tudo se passa no subconsciente, sendo invisível e dificilmente articulável e difícil de mudar. É a fonte última de valores e acções. Os pressupostos básicos definem a que prestar atenção, os significados das coisas, as balizas mentais mediante as quais se conhece, percebe e avalia as acções a tomar em diferentes situações e como reagir emocionalmente ao que se passa, como tal tornam-se visíveis através das avaliações que os membros organizacionais fazem perante uma dada situação e a respetiva atitude e comportamento ajustada ao julgamento efectuado.

Os valores referem-se a um nível de Cultura Organizacional mais consciente. Traduzem os objectivos, a estratégia da empresa e manifestam-se de uma forma mais visível. Este nível caracteriza-se pela validação por parte do meio envolvente e colaboradores dos valores e crenças partilhadas

Para o fortalecimento dos valores contribuem as vertentes externas – meio físico, e a vertente interna – a partilha, que acontece por influência mútua entre o nível dos valores e o nível mais visível dos artefactos. A partilha continuada e com sucesso das crenças e valores transformam-se a um nível mais profundo numa partilha de pressupostos básicos e por isso mais difícil de mudar.

Estes pressupostos básicos levam a que os sujeitos criem uma interpretação muito própria da organização e a uma maior estabilidade na interpretação dos factos que nela ocorrem. Os pressupostos vão pautar o comportamento dos indivíduos.

É neste nível de profundidade que se desenvolve a identidade da organização. É neste nível que se compreende a gestão da cultura, meio de garantir uma identidade da organização e pólo aglutinador das diferenças de cada um e também, ao mesmo tempo, de diferenciar a organização das restantes. A partilha de valores comuns reforça uma identidade social positiva.

Os valores partilhados pressupõem uma boa gestão cultural da organização. Os colaboradores ao partilharem os valores estão a contribuir para o fomento de uma identidade comum. Esta gestão desenvolve-se nos níveis mais visíveis da cultura (valores e artefactos), por isso mais conscientes e mais fáceis de mudar. Há uma maior flexibilidade quer na adaptação ao meio externo quer na validação interna.

No nível mais profundo dos pressupostos básicos encontramos a base da identidade da empresa que não sendo visível de forma imediata e se situar ao nível do subconsciente, é influenciável ao longo da história da organização pelo sucesso da gestão dos níveis superiores.

Para uma boa gestão da cultura da organização, os valores divulgados deverão estar cimentados na sua missão, objectivos e estratégia, respeitando, no entanto, a sua história, a visão dos seus fundadores, os pressupostos básicos existentes e que se actue ao nível dos artefactos na gestão do simbólico, possibilitando assim o desenvolvimento de valores comuns partilhados pela organização. É pois, através de procedimentos de troca, realizados através da ação conjunta e partilhada através da comunicação interna, na vivência do dia-a-dia dentro da organização e na interacção com o meio, que se vai construindo e fortalecendo a cultura organizacional.

As organizações estão mais complexas e actuam em mercados abertos, fortemente concorrenciais pelo que cada vez mais, pensamos nós, a cultura organizacional terá de ser o laço de união entre as diferentes unidades de negócio.

A cultura organizacional, sem prejuízo de ter de se adequar às realidades locais do meio onde actua, tem de ter também um papel crescente na conservação e reforço da identidade organizacional. A visão, a missão e a cultura tem de estar lado a lado no objectivo prioritário da consolidação organizacional. Ponto fulcral na consolidação e comunicação da cultura é na nossa opinião, a maneira como se orientarão os novos colaboradores, o comportamento dos líderes e um conjunto de



recompensas que fortaleçam a cultura e a sua contribuição para os resultados que a organização pretende atingir.

Terão as organizações, no entanto, que ter noção da estrutura organizacional que melhor se adequa aos seus objectivos e definir perfis de competências que se coadunem com esses mesmos objectivos. Desenvolver uma política de recrutamento de novos colaboradores que tenham capacidade de integração nos valores da cultura organizacional requerendo por parte da organização de acções de acolhimento que levem a uma melhor integração na cultura. Deverão, igualmente, criar sistemas de avaliação de desempenho que ajudem a avaliar os comportamentos desejados, identificar necessidades de formação e premiar comportamentos que reforcem a cultura organizacional. Pensamos também que para que uma cultura organizacional seja forte e eficaz terá de obrigatoriamente passar por uma boa gestão dos recursos humanos.

Qualquer organização possui uma cultura organizacional, isto é, possui valores, possui traços culturais que a caracterizam, possui pressupostos de acção que ao longo dos anos vão consolidando modos de actuação próprios, possui um património de conhecimento acumulado... mas para que toda essa riqueza se torne produtiva, necessita de ser conhecida e partilhada, sendo por conseguinte essencial, estabelecer mecanismos de comunicação interna facilitadores dessa partilha.

### **1.3 A questão da imagem organizacional**

A cultura e identidade são os materiais de construção da marca e esta, pela visibilidade que possibilita, é essencial na construção da percepção, ou seja a imagem, que os públicos têm de uma organização, como é visível através das palavras de Ruão (2000:15) “a construção da imagem assenta numa reflexão profunda sobre o sentido próprio que a marca pode não só espelhar, mas também concretizar no uso funcional e emocional que dela faz o consumidor”. A preocupação com a imagem é relativamente recente, entendendo-se que o interesse por este assunto reside no pressuposto de que uma imagem positiva é condição básica para estabelecer uma relação privilegiada, directa ou indirecta com os diferentes públicos-alvo.

A Imagem de qualquer organização passa, sobretudo, por tudo aquilo que é transmitido para o exterior, para todos os seus públicos (internos e externos), e que permanece ao longo do tempo. A imagem sendo a percepção que os públicos possuem na sua mente de uma organização e que é formada através de tudo o que a organização transmite a partir de todos os meios, é um processo cumulativo. O “receptor” vai acumulando percepções e informações provenientes de material que a organização intencionalmente comunica como missão, visão, objectivos, valores culturais e comportamentos, bem como todos os elementos que fazem parte da identidade organizacional. A identidade resulta da interacção entre aquilo com que a organização nasceu, aquilo em que a organização se converteu e aquilo que a organização decide ser.

Por conseguinte, o entendimento que os públicos fazem a partir de diversos fragmentos de informação de natureza muito heterogénea e que lhe chegam através de uma pluralidade de meios e ao longo do tempo e que se vão acumulando na sua mente, forma a imagem.

Kotler (1998) corrobora esta noção, referindo que a imagem de uma organização não é mais do que o modo como qualquer indivíduo a vê. Ainda de acordo com o mesmo autor diferentes pessoas podem ter diferentes imagens de uma mesma organização. Esta impressão que um indivíduo ou um grupo de pessoas tem de uma organização é inconsciente. As pessoas formam a imagem de um objecto, por meio de cadeias ou redes de associações, que vão captando durante um período de tempo, como resultado de estímulos que se acumulam paulatinamente e isto leva à formação de impressões, logicamente interligadas que, em conjunto constituem a imagem.

Para que a imagem resulte consistente, o ideal é que haja uma perfeita congruência entre a identidade e a percepção que os públicos têm, ou pelo menos uma redução da diferença entre elas de modo a que se torne praticamente imperceptível.

Para nós ficou claro a necessidade de haver congruência entre a identidade, cultura e a imagem organizacional e da impossibilidade desta ser manuseada directamente porque é a impressão que os diferentes públicos têm da organização. A imagem final será a que resulta do conjunto de impressões de todos os públicos deverá, por isso, corresponder àquilo que é desejado por todos. A imagem pode influenciar positivamente ou negativamente, condicionando assim o relacionamento da organização com os seus públicos.

### **1.3.1 Contributo da comunicação interna para a moldagem de atitudes, comportamentos, partilha de objectivos e implicação pessoal**

Julgamos que um dos objectivos da comunicação interna é conseguir criar condições para que a identidade e a cultura organizacionais sejam reforçadas tornando-se visíveis através da simbologia, da comunicação e dos comportamentos dos membros organizacionais na sua interacção com os públicos relevantes da organização contribuindo para a consolidação da imagem organizacional.

Corroborando da posição de Duterme C. (2008) já expressa, afirmamos que a gestão da comunicação interna terá de ser aliada da estratégia global, pois assim a comunicação interna poderá, na sua função, ser facilitadora da união dos membros organizacionais em torno de uma cultura comum.

É, no entanto, importante o recurso à contratação de profissionais com um perfil de competências elevado, mente aberta a novas situações e formação permanente, no fundo, profissionais preparados para a inovação e para complementarem a competitividade tão desejada e envolvê-los nos objectivos organizacionais.

O envolvimento de todos em objectivos comuns, só se conseguirá atingir se, pensamos nós, se conhecer bem os colaboradores, se souber gerir as suas expectativas, ambições e interesses e se partilhar com eles os principais desafios, dificuldades e êxitos que a organização enfrenta. É assim imprescindível que a comunicação seja motivadora e consiga ser eficiente junto dos diversos públicos, pois uma boa comunicação interna conseguirá promover um maior conhecimento da organização o que facilitará um aumento do seu desempenho e desenvolvimento.

Os colaboradores identificam-se assim com a organização e consequentemente ajudarão a melhorar e a fortalecer posição e o modo como se apresenta ao mercado sendo esta uma forma não intrusiva porque nasce da convicção interior e da identificação que o colaborador possui com os propósitos organizacionais. Por isso é que, na nossa opinião, a forma como se gere a comunicação pode ser propiciadora ou não do fortalecimento da cultura organizacional e consequentemente do reforço da imagem.

#### **1.4 O papel dos responsáveis organizacionais**

Cada vez mais se considera que o sucesso organizacional depende muito de uma boa comunicação e, por isso, há que fazer um esforço constante no sentido da sua melhoria.

Temos a certeza que quanta menos informação estiver disponível aos colaboradores, maior será o seu *stress*, os seus medos e a possibilidade de existir informação enviesada. A estrutura dirigente pode resolver esta situação estando atenta e acessível aos colaboradores, através de um fluxo de comunicação eficaz em sentido multidireccional partilhando a informação.

Henry Mintzberg, citado por Ramos H.. (1997:3) atribui três tipos de papel aos responsáveis das organizações, assumindo eles, em momentos diferentes, funções diferentes: um papel de relacionamento em que agem como representantes e líderes da sua unidade organizacional, relacionando-se com todos os colaboradores da organização, clientes e fornecedores; um papel de informação onde procuram informações junto dos superiores, dos subordinados e colegas de trabalho sobre algo que interfira com o seu trabalho e responsabilidades; divulgam também informações importantes sobre a organização e sobre a sua unidade, como um todo, junto dos grupos relacionados com a organização; e por último um papel de decisão no qual o gestor baseia-se em informações que lhe são transmitidas, tendo de comunicar as suas decisões a outras pessoas.

Cabe, na nossa opinião, aos responsáveis organizacionais um papel fundamental na elaboração de uma política de comunicação interna, assumindo sobretudo os dois últimos papéis propostos por Mintzberg – informação e decisão.

Se a política de comunicação interna não estiver em coerência com outras funções da organização, acabará por existir a rejeição e o não reconhecimento dessa política por parte dos seus públicos, por isso os responsáveis deverão estar verdadeiramente preocupados em abrir canais de comunicação. Um exemplo dessa abertura poderá ser a elaboração de um Plano de Comunicação Interna. Torna-

se, no entanto, fundamental que esse plano mereça da estrutura dirigente da organização, um especial cuidado no sentido de reduzir a insegurança dos colaboradores e aumentar a motivação.

## **Capítulo III**

### **O Contexto Comunicacional**

## Capítulo III – O Contexto Comunicacional

### 1. Informar ou comunicar

Na informação não há retorno, a mensagem circula num só sentido, enquanto que na comunicação existe partilha, interacção contínua. No modelo básico de comunicação o emissor é a fonte de mensagem que é codificada e transmitida através de um canal que é depois decodificada pelo receptor. O *feedback* é a resposta dada pelo receptor (agora emissor) e que permite ao emissor inicial (agora receptor) avaliar se a mensagem foi bem recebida e percebida.

Para Guerra et al (2005), a informação ocupa grande importância no contexto organizacional, porém, a comunicação interna é bem mais abrangente, responde à necessidade básica do homem de comunicar, assumindo um papel de partilha de informação.

Ainda para o mesmo autor, esta ideia mecanicista da comunicação é relevante para perceber a eficiência da transmissão das mensagens e informação nela contida. Porém, este modelo é ainda muito limitativo da natureza do acto de comunicar – pôr em comum.

Por vezes os conceitos de “Informar e Comunicar” confundem-se supondo que ao gerir a informação se gere a comunicação.

A comunicação, no geral, incluindo a comunicação organizacional, assenta no pressuposto de que a sua eficiência depende do emissor e do receptor compartilharem algo em comum, isto é, que a mensagem emitida seja partilhada por quem a recebe e o seu significado seja comum.

A comunicação só é eficiente quando há partilha de conteúdos. É em função da experiência de cada um dos membros organizacionais, da relação que existe entre eles, e do contexto que envolve a relação, que o significado é desenvolvido e pode ser partilhado.

Comunicar, é por isso, muito mais que informar, é estabelecer um canal de comunicação para que haja diálogo permanente entre a organização e os seus colaboradores, que procure a divulgação da missão, da estratégia e valores para que haja compreensão e comprometimento da equipa.

#### 1.1. Os públicos internos da organização

O alvo da comunicação interna é o grupo de pessoas que integram a organização. O ambiente interno de qualquer organização é composto por indivíduos com desejos, gostos, atitudes, comportamentos e expectativas heterogéneas. A organização interage com públicos internos tão variados, como:

*Accionistas, gerentes ou proprietários*, que são os detentores do capital da organização.

*Administrador e/ou gerente*, que são aqueles que dirigem a organização, podem ou não ser os accionistas ou gerentes;

*Colaboradores* – funcionário ou empregado. É o indivíduo contratado para prestar um serviço para um empregador, num horário definido mediante um salário.

*Delegados sindicais* – colaboradores de uma organização eleitos pelos seus colegas para representá-los junto do sindicato respectivo.

*Comissão de trabalhadores* – representantes dos colaboradores junto da estrutura dirigente da organização.

Podem, ainda, na nossa opinião ser considerados públicos internos, os prestadores de serviços e estagiários, aos quais a estrutura organizacional deve também dar atenção.

Alguns autores, como é o caso de Beirão I, consideram ainda neste grupo a comunidade e os revendedores.

O detalhe colocado na segmentação dos públicos, responde à necessidade de fazer uma comunicação que estará sintonizada com o sistema de interesses de cada segmento de público. Pretendemos com a apresentação dos diversos segmentos que integram o público interno de uma organização para alertar para a necessidade de uma comunicação especializada, também ao perceber o sistema de interesses destes públicos em relação à organização e gerir as suas expectativas é fundamental e torna-se importante encontrar processos que visem promover e facilitar a divulgação da comunicação interna, de molde a cativar e manter os colaboradores mobilizados em torno da missão e projecto organizacional.

## **1.2 Processos para aliciar e reter públicos internos**

Qualquer organização deverá dispor de meios de comunicação interna que lhe permita promover ou facilitar acções de comunicação para cativar e manter os seus colaboradores internos, ao mesmo tempo que os mobiliza em torno da missão e projecto organizacional.

Para Guerra et al (2005), convém, no entanto, salientar que estes meios de informação, subentendem uma adequação aos intervenientes na relação comunicacional originando por isso uma partilha de significados e distinguindo-se do acto puro de informar. Podem até, ser facilitadores da compreensão da realidade organizacional e do desenvolvimento de um quadro de referência comum.

Para ajudar a promover a comunicação interna existem muitos meios sendo alguns dos mais usuais o vídeo institucional; dossier de apresentação da organização; painéis de afixação ou painéis luminosos; jornal interno da organização; anúncios de recrutamento interno; etc.

Pode a organização, ainda, recorrer aos seguintes meios: entrevistas, reuniões, almoços comuns, *rituais de acolhimento*, acções de divulgação (mailings internos ou para casa dos colaboradores, circuitos internos de televisão, divulgação da história, divulgação de sucessos, de prémios obtidos, concursos/campanhas, etc.); mensagens (da liderança ou quadros superiores, correio electrónico, intranet, etc.); acções de diagnóstico (inquéritos, caixas de sugestões, etc.)

O Jornal de Notícias, dispõe de alguns destes meios de comunicação interna, como o jornal interno, anúncios de recrutamento interno, reuniões, divulgação de prémios, correio electrónico, intranet e caixa de sugestões. No entanto, seria, na nossa opinião fundamental que a comunicação interna fluísse através de outros meios como o vídeo e dossiê de apresentação da empresa, rituais de acolhimento, divulgação da história da empresa aos novos colaboradores (porque a empresa está ancorada do seu passado afirma-se no presente e projecta-se no futuro) e inquéritos de satisfação.

## **2. Funções, Tipos e Instrumentos de comunicação**

No processo comunicacional interno existem algumas funções que são importantes para o desempenho operacional de qualquer organização, assim como os diferentes tipos e instrumentos através dos quais a comunicação interna flui.

### **2.1 Funções da Comunicação**

Segundo Lionel Brault (1992), citado por Ramos H. (1997:5), a comunicação desempenha sete funções na organização, que resumidamente são:

*A função informativa*, que tem como intuito transmitir as diversas informações de que os colaboradores necessitam saber para o seu bom desempenho;

*A função de integração*, cujo objectivo principal é o de incrementar nos colaboradores o sentimento de pertença, em transmitir os valores fundamentais da organização ao público interno e ao público externo;

*A função de retroacção* que visa essencialmente o retorno (feedback) das mensagens enviadas;

*A função sinal* que se baseia na emissão e multiplicação de sinais e de pequeníssimas mensagens que permitem a identificação da personalidade e continuidade da organização num mesmo sentido por parte do público interno;

*A função comportamental* existe para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir que se caminhe numa direcção específica. (a função comportamental? Então tem de começar a frase por: Esta função tem por base....) Tem por base a função imagem, a função informação e a função retroacção e possibilita a concretização colectiva de decisões. Na comunicação externa, tem uma continuação lógica junto dos vários públicos, numa tentativa de aliciamento em relação à organização.



A *função mudança* permite a mudança de imagem organizacional e passa pela mudança real das mentalidades, das atitudes e das relações entre todos os colaboradores, e que motiva, cria movimentos de retroacção e modifica as relações. O diálogo permanente entre o interior e o exterior é um factor favorável à mudança. Em relação a esta função, reforçamos a ideia, já anteriormente referida, de que a imagem organizacional está na mente dos públicos.

A *função imagem*. O objectivo desta função é o de transmitir ao público interno e externo uma imagem auspiciosa da organização. Mas para nós apenas se pode mudar a imagem, modificando atitudes, comportamentos e mensagens transmitidas e é a partir destas modificações, que se irá modificar a imagem que os públicos possuem da organização.

As funções da comunicação interna visam essencialmente a identificação do colaborador com os valores e propósitos organizacionais, a divulgação de informações, a explicação dos objectivos, a orientação, de modo claro, para que qualquer colaborador perceba e melhore o seu desempenho operacional e o motive nas suas tarefas diárias ajudando na divulgação positiva da organização para o exterior. Ao aumentar o seu interesse pela organização, os colaboradores identificam melhor os seus próprios interesses com os da organização, a boa comunicação estimula a acção e impulsiona um fluxo de conhecimentos ou informações que afectam a eficiência dos colaboradores e o desenvolvimento da organização e criam no colaborador uma propensão para a aceitação das transformações e para a participação numa mudança que lhe seja benéfica.

## **2.2 Tipos de Comunicação**

Como afirmamos anteriormente, a comunicação interna, na nossa opinião, não poderá resumir-se à transmissão de informações, ordens, directivas, etc. A comunicação interna deverá revelar-se em todas as direcções, o objectivo é que a comunicação flua em todos os sentidos. Os responsáveis organizacionais terão de se preocupar com os aspectos de transmissão de informações, necessárias ao bom desempenho operacional, mas também, intervir em todas as relações comunicacionais que se geram no dia-a-dia das organizações.

Conforme refere Guerra et al (2005:443), podemos assim ter três fluxos de comunicação:

A *comunicação ascendente*, parte de níveis hierárquicos inferiores. A relação desenvolvida neste tipo de comunicação é importante para o “ajustamento da eficácia funcional e para o equilíbrio e flexibilidade normativa”. A comunicação ascendente possibilita que as chefias conheçam as necessidades, os desejos, as reacções e os sentimentos dos subordinados, o que é muito importante e factor de avaliação da eficácia.

A *comunicação descendente*, parte de níveis hierárquicos superiores. Este tipo de comunicação expressa-se, sobretudo, através de um “papel normativo e funcional. Assume particular importância na divulgação da missão e cultura, dos seus valores e dos padrões de comportamento”. Os superiores hierárquicos, neste tipo de comunicação, são “um exemplo, uma referência a seguir, tornando-se imprescindível no desenvolvimento e consolidação da identidade da empresa”.

A *comunicação horizontal*, que se processa de forma não hierárquica, isto é, processa-se de forma descentralizada e tem papel fundamental na conservação ou não da identidade, pois “permite um conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e secções, possibilitando o desenvolvimento de um quadro de referência e uma identidade da empresa como um todo”.

Concluimos, que quanto mais interagir, mais o colaborador aumenta o seu sentimento de pertença à organização, mais se apropria dela e mais disponibiliza o seu conhecimento, o seu potencial, em prol dela (organização). A comunicação multidireccional, concretiza-se no estímulo à circulação da informação nos sentidos descendente, ascendente e horizontal que, na nossa opinião, funcionará como factor preponderante no desenvolvimento da organização.

### **2.3 Instrumentos de Comunicação**

Pensamos que as organizações deverão ter a capacidade de desenvolver formas de comunicação interna que sejam eficazes, e consigam, sobretudo, proporcionar a todos os colaboradores uma informação correcta sobre tudo o que se passa.

Holter (cit. por Evaristo, 1991), num estudo realizado na Suécia a 17 diferentes organizações, conclui que de uma maneira geral todos os colaboradores desejam saber cada vez mais, de possuir informações, de poder participar em tudo o que diz respeito ao seu trabalho.

Concordamos com as conclusões do estudo, pois enquanto colaboradores também sentimos essa necessidade. Entendemos que determinar o que se quer comunicar e de que forma é de enorme importância. Para isso, é fundamental, ter em atenção os meios a utilizar na comunicação interna.

Os meios de comunicação interna existentes podem ser escritos, orais, audiovisuais, electrónicos, campanhas, programas, etc.

A maioria das organizações ainda utiliza sobretudo a escrita como forma predominante de realizar a comunicação, usando para isso meios diferentes: manual de acolhimento, *newsletters*, comunicações informativas, a *intranet*, o *e-mail*, etc. Porém, a comunicação oral é também um meio eficaz, rápido e recíproco de transmitir informações aos colaboradores e chefias, o que se faz na maior parte das vezes através das reuniões.

A comunicação electrónica e audiovisual é a mais utilizada no momento pois abarca palavras e imagens, é eficaz e veio revolucionar a comunicação interna.

O actual contexto comunicativo do Jornal de Notícias é exercido sobretudo por dois meios electrónicos: *Intranet* e *e-mail*.

No portal interno a organização disponibiliza vários instrumentos de trabalho, aplicações informáticas, necessárias ao desempenho operacional; serviços; pedidos de ajuda para resolução de problemas informáticos, pedidos de necessidades internas e externas, documentos de uso geral, protocolos, documentos para impressão, etc.

No mesmo portal pode-se aceder ao portal de recursos humanos onde qualquer colaborador tem acesso à sua ficha pessoal. Ainda no mesmo portal vai destacando notícias, campanhas, passatempos de interesse geral.

O e-mail é utilizado para transmitir informações, alterações, regras, etc. Quanto à comunicação oral, o meio mais utilizado é a reunião. Para as reuniões com filiais recorre-se à videoconferência.

Podemos dizer que a multidireccionalidade existe no Jornal de Notícias os meios possibilitam-no, mas pode ainda assim ser insuficiente.

### **3. O Plano de Comunicação Interna**

Como temos vindo a argumentar, a comunicação interna, deve merecer por parte dos responsáveis organizacionais, um cuidado e atenção que se dispensam às actividades vitais para a sobrevivência e afirmação da organização.

Para tal, a existência de um Plano de Comunicação bem estruturado torna-se essencial para reduzir a incerteza nos colaboradores e ajudar a aumentar os níveis de identificação e motivação.

A elaboração do Plano de Comunicação de qualquer organização requer, antes de mais, a vontade de querer comunicar, dispor de mensagens com relevância e saber comunicá-las. Baptista (2009:39), enumera vários passos, necessários, para a elaboração do Plano de Comunicação Interna.

A primeira fase será a definição dos objectivos. Dever-se-á definir não só o motivo da sua criação, como também conjugá-los com os objectivos e visão da organização. De acordo com o autor, os objectivos que habitualmente estão por trás da criação de um Plano de Comunicação Interna são:

Assegurar e estreitar as boas relações dentro da organização e motivar os colaboradores;

Difundir valores e cultura organizacional;

Garantir um fluxo na comunicação organizacional;

Contribuir para a criação de uma boa imagem da organização na mente do público interno;

Elevar o sentido de pertença nos colaboradores;

Engrandecer a importância da comunicação interna;

Uma primeira etapa é definir o que se irá comunicar: a informação essencial ao funcionamento da organização mas também toda a outra informação relativa aos atributos organizacionais que a organização pretende que os seus colaboradores conheçam e se identifiquem com eles como: valores da organização; atributos da marca e políticas organizacionais.

Na segunda fase conceber-se-á o Plano de Acção e após a definição dos objectivos dever-se-á seguir as medidas a tomar para atingir o proposto.

De acordo com o mesmo autor (2009:39), a criação de um Plano de Comunicação Interna deve ser elaborado a partir das seguintes sugestões:

Assegurar boas relações dentro da organização, estreitar laços nas relações hierárquicas e motivar os colaboradores. O bom ambiente de trabalho é essencial para que os colaboradores se sintam bem na organização.

Divulgar os valores, a cultura e vida organizacional. É de grande importância a difusão clara da missão, da cultura, dos valores e do projecto da organização.

Garantir um fluxo na comunicação organizacional.

Contribui para difundir uma boa imagem da organização junto dos diversos públicos internos.

Aumentar o sentido de pertença nos colaboradores, e para isso é necessário mantê-los motivados.

Aumentar a importância da comunicação interna e periodicamente promover a avaliação do sistema, que poderá ser assegurada através da realização de inquéritos de satisfação relativa ao nível de comunicação existentes, circulação da informação, meios de comunicação existentes, etc.

A partir das sugestões do autor, permitimo-nos sugerir o seguinte para que os objectivos fossem atingidos:

Para atingir o primeiro objectivo, seria bom se realizassem convívios ao longo de todo do ano e não somente no dia de aniversário e/ou Natal.

A divulgação dos valores e cultura organizacionais poderia ser feita aquando da entrada de novos colaboradores, através da distribuição de um Manual de Acolhimento, que tenha a história, a missão, os valores e políticas organizacionais da organização e alguns brindes. Persistir na elaboração da revista/jornal interno.

Gerir a informação, não somente do que se passa no meio envolvente, mas também, a informação de dentro, que deverá ser multidireccionada, isto é, todos devem trocar informações relativas às actividades desenvolvidas. Isso ajudará a unir e reforçar a equipa. Criará o espírito de equipa. É importante que tal se verifique

Uma boa comunicação terá certamente um efeito positivo sobre o ambiente interno e também sobre a imagem global da organização. É fundamental que os colaboradores percebam o que é a sua organização, pois isso facilitará e ajudará a transmitir esses atributos positivos para o exterior. Para isso seria fundamental reforçar os meios comunicacionais, não se restringirem só por exemplo à Intranet

Para que o sentido de pertença nos colaboradores seja atingido poderia criar-se uma rede social que mantenha o contacto com os novos e ex-colaboradores pois a partilha de informações é importante. Poderemos também sugerir um blogue interno.

E finalmente sugerimos que periodicamente sejam realizados inquéritos de satisfação.

Conhecer as ferramentas para comunicar com eficiência, será a terceira fase e caberá aos responsáveis organizacionais a elaboração do Plano de Comunicação, na ausência de um profissional a quem esteja atribuída a função específica, procurando os meios mais eficazes para tornar a comunicação uma ferramenta de apoio efectivo à gestão da organização. A definição dos meios dependerá, sempre, da dimensão das ações e do orçamento disponível, e poderão ser meios orais, escritos, audiovisuais e novas tecnologias.

A comunicação, em qualquer organização, deverá ser percebida como fundamental para alcançar o bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores o que ajudará a organização a afirmar-se no exterior, pelo que, mesmo provavelmente não se justificando a existência de um responsável com funções exclusivas nesta área, poderiam as funções, dada a sua importância para o bom desempenho organizacional, ser atribuída a algum colaborador mais vocacionado e motivado para a realização destas tarefas.

## **Capítulo IV**

### **Estudo de Caso e componente empírica**

## **Capítulo IV – Estudo de Caso e componente empírica**

### **1.Introdução ao estudo de caso – metodologia e selecção da amostra**

No nosso estudo procedemos ao levantamento dos instrumentos de comunicação interna e a percepção da eficiência e qualidade, dos mesmos por parte dos colaboradores e chefias e eventual sugestão para melhorar a qualidade da mesma.

Como referimos anteriormente, e segundo Piaget J. (1971), as ideias evoluem a partir de estímulos, que se fixam aquando de todas as fases do processamento da informação. A retenção neste contexto resulta da vivência diária das situações e do grau de relações mentais que os indivíduos fizerem. A avaliação resulta do grau de elaboração que cada indivíduo fizer.

A amostra escolhida foi o meio Jornal de Notícias, pertencente à empresa Global Notícias,SA, do Grupo Controlinveste.

### **2. Apresentação da empresa**

A Controlinveste Media, grupo económico ligado aos negócios dos “Media”, e para o qual trabalho, teve como origem a Olivedesportos, criada em 1984, pelo senhor Joaquim Oliveira.

É um dos maiores grupos, em Portugal, nos sectores da imprensa, rádio, televisão e internet e tem ainda participações em empresas cuja actividade se centra na área de publicidade, comunicação multimédia, produção de conteúdos e *design*, telecomunicações, desporto, etc.

Dos “Media” e da empresa Global Noticias, SA fazem parte seis jornais (Jornal de Notícias, Diário de Notícias, O Jogo, Açoriano Oriental, Diário de Notícias do Funchal e Ocasião) seis revistas (Notícias Magazine, Notícias TV, Life, J, Mais e Açores I) encartadas com os jornais e duas de venda em banca (Evasões e Volta ao Mundo) e diversos suplementos cuja periodicidade é sempre pontual podendo abordar temas tão diversos como moda, construção civil, feiras, festas e romarias, etc.; uma rádio (TSF) e televisão por cabo (Sport TV). É detentor ainda de uma série de Direitos Desportivos (publicidade nos estádios de futebol, através da Olivedesportos).

As outras áreas de negócio comportam duas gráficas (Naveprinter e Gráfica Funchalense), distribuidoras (Vasp e Noticias Direct), uma agência de viagens (Cosmos), uma agência de comunicação empresarial (Projectos Especiais), as lojas do jornal (que vendem publicidade e produtos e serviços das diferentes marcas do grupo) e um arquivo, em que público em geral, professores, estudantes, etc., podem recorrer para consulta a documentos textuais e fotográficos de grande interesse histórico e actual.

O sector dos “Media” será talvez o que melhor conheço dentro do grupo, uma vez que trabalho para a marca “Jornal de Notícias”, um jornal com mais de 120 anos, que atravessou já três séculos. O JN

apareceu pela primeira vez em 02 de Junho de 1888, mas será no ano de 1922, que por escritura, é constituída formalmente a empresa que publica o JN.

O JN passou pelo final do século XIX e início do século XX, séculos que proporcionaram um surto de prosperidade e desenvolvimento como nunca se tinha visto até então. Este ciclo foi, todavia, interrompido pela grande guerra, a que se seguiu a Grande Depressão e posteriormente a II Guerra Mundial. Com o fim da guerra veio a reconstrução, a descolonização e os primeiros passos para a criação de um mercado comum. Nos anos setenta assistiu-se a dois choques Petrolíferos, de pouca duração mas que tiveram graves consequências para a economia ocidental, e nos anos oitenta o fim da união soviética.

A nível interno o JN, nestes mais de 120 anos ao serviço dos leitores, e sobretudo do norte de Portugal, passou por variadíssimas fases de conturbação no país como o período de 1888-1907 em que o Partido Regenerador esteve no poder; Nacionalismo, 1926-1945; Ditadura, 1945-1974; e pelo regime democrático, 1974 até à data).

A elaboração das notícias, a forma de impressão dos jornais e a própria distribuição foram, sofrendo sempre melhorias ao longo deste século. Da velhinha máquina de escrever, da maquetagem das páginas, quase manual, a impressão a chumbo e forma de tiragem dos jornais sofreram contínuas alterações. Abandona-se a máquina de escrever e passa-se para a utilização de computadores, programas gráficos próprios para maquetagem das páginas e compra de rotativas com maior qualidade e velocidade de impressão.

Assiste-se, entretanto ao desenvolvimento das TIC'S, tecnologias de informação e comunicação, sobretudo da Internet que fazem com que as empresas se relacionem com o mercado de forma diferente, obrigando também a uma alteração na sua maneira de funcionar e consequentemente a alterar as suas formas tradicionais de trabalhar. Não chega o jornal em papel. Passa-se a ter um jornal *online*. Não chega ter os classificados no jornal, é necessário tê-los na "NET".

Por tudo isto passou o JN, cujos accionistas e líderes foram, evidentemente, diferentes ao longo de todos estes séculos, mas que tiveram sempre capacidade para se ajustarem ao meio, por vezes adverso. O Grupo Controlinveste, no qual o JN está inserido, reconhece a sua importância no mercado dos conteúdos informativos e de entretenimento e o seu enfoque principal é a satisfação das necessidades do consumidor. O seu comprometimento é com eles. Os seus valores são: "Liderança, Inovação, Qualidade, Rigor, Ambição, Desempenho, Trabalho de Equipa, Serviço ao Cliente e Responsabilidade Social", de acordo com a informação recolhida em <http://www.controlinveste.pt>.

A sua responsabilidade social foi e sempre será uma preocupação presente nas iniciativas que sempre desenvolveu "um jornal popular, ainda, pelas campanhas de solidariedade e humanitarismo que praticamente desde a sua fundação, desenvolveu em favor dos mais humildes e daqueles cuja trágica condição exigia uma maior benevolência da justiça" (Sousa, 1988:345). Dois exemplos ilustram esta matriz social do Jornal, um bem antigo - há décadas que tem uma rubrica destinada aos



mais necessitados, “Todo o Homem é meu Irmão”; outro mais recente a parceria com que actualmente mantém com o Hospital de S. João para a construção do “Joãozinho”, serviço de pediatria tão necessário para as crianças. E muitas mais iniciativas, em prol da sociedade e do bem-estar das pessoas se poderiam enumerar.

O JN está diariamente em mudança, está diariamente a lutar por ser o melhor, a trabalhar para o presente, mas sobretudo para o futuro. A concorrência neste meio é enorme e por isso a Controlinveste “faz um investimento continuado em novas formas de exploração dos seus activos, apostando na qualidade, solidez empresarial e desenvolvimento sustentado das suas organizações”, de acordo com informação recolhida em <http://www.controlinveste.pt>.

Por parte do Jornal de Notícias, cada vez mais a aposta é na Multimédia. Recentemente, em 21 de Setembro de 2010, foi lançado um novo *síte* móvel do tirando partido de mais funcionalidades, da imagem e das redes sociais.

Como afirmou Nuno Ribeiro, Director de Multimédia do Grupo Controlinveste na Revista “Comunicar” de Outubro/2010: “A Multimédia da Controlinveste está numa fase de grande crescimento, seja ao nível das plataformas Web, como ao nível de fornecimento de conteúdos para outras plataformas digitais, que não só a tradicional internet. Os *Mobiles* inserem-se dentro dessa estratégia, havendo várias linhas de negócio que estamos e vamos desenvolver na estratégia multimédia do Grupo. A linha de internet é uma, a linha de estratégia *mobile* é outra e a linha das plataformas digitais é outra que estamos também a avaliar: refiro-me, especificamente, a áreas como o fornecimento de conteúdos para a *Corporate Tv*, que já o estamos a fazer para a BP e, brevemente, vamos anunciar mais um projecto nesta área. Estas são algumas das linhas de negócio que estamos a desenvolver dentro do Grupo Controlinveste”<sup>4</sup>

Perspectivando o futuro, o Director de Multimedia do Grupo diz, “Temos outros projectos para o futuro, estamos a avaliar novas marcas e novos projectos nestas áreas. Mas, também estamos muito atentos a novos dispositivos de plataformas digitais que estão a surgir. Estamos a olhar para outras plataformas que poderão fazer uma mudança muito grande na forma como nós olhamos para o negócio digital. Vamos avaliar o que é que dali pode surgir num ponto de vista mais abrangente. Tudo está a mudar para plataformas digitais e portanto basta puxar um bocadinho pela cabeça para percebermos para a que caminhos estas áreas nos podem levar. O nosso principal pilar é prepararmos equipas editoriais para a criação de conteúdos e depois sabê-los adaptar para cada uma das plataformas. É isso que estamos a fazer”.<sup>5</sup>

A comprovar que o JN está sempre em mudança, no dia 20 de Fevereiro 2012 aparece nas bancas reformulado graficamente e como diz o director Manuel Tavares, director do título, em entrevista à revista Meios e Publicidade quer acentuar a sua pronúncia do Norte, pelo que não renegar as

---

4 Informação disponível em: <http://www.controlinveste.pt/newsletter/comunicar/201011.html>.

5 Informação disponível em: <http://www.controlinveste.pt/newsletter/comunicar/201011.html>.

origens, enaltecer antes essas raízes é, grosso modo, o compromisso que assumiu face à publicação que dirige.

O responsável diz que “não há jornais nacionais” em Portugal e que os títulos de informação generalista andaram “à deriva” e “perderam identidade”. Ora, recuperar a do JN, solidificar os alicerces nortenhos dando voz à região, também através do recurso a um conselho editorial, é o desafio a que se propõe, salvaguardando, porém: “Não quero de todo fazer um jornal paroquial, pelo contrário. O que queremos com a pronúncia do norte é que o novo JN tenha uma opinião frontal, olhos nos olhos, por parte de quem provavelmente até agora não era ouvido”, <sup>6</sup>

## **2.1 A população estudada**

Uma das empresas do Grupo Controlinveste, é a Global Notícias, SA, empresa responsável pelos meios de comunicação social escritos, que à data de Dezembro de 2011 contava com 584 colaboradores. A amostra considerada por nós foi o Jornal de Notícias, que pertence à empresa Global Notícias, SA com 110 colaboradores. Foram enviados, por conseguinte, 110 questionários, tendo sido obtidas 68 respostas válidas.

## **2.2 Questões de investigação**

O objectivo do questionário foi o de tentar responder às questões de investigação abaixo referidas. Pretendemos fazer um levantamento da forma como a comunicação interna está a ser percebida pelos colaboradores da Global Notícias, SA, e chegar a alguma conclusão:

A percepção dos colaboradores de uma empresa de comunicação social – imprensa escrita – acerca da existência em número e qualidade de mecanismos de comunicação interna.

A percepção, por parte dos colaboradores, da eficiência dos mecanismos de comunicação interna

A existência de sugestões por parte de colaboradores, para melhorar a qualidade da comunicação interna.

## **2.3 O questionário**

O tipo de instrumento escolhido por nós foi o questionário, que foi do conhecimento prévio do Director do Jornal de Notícias e a sua elaboração teve por base a bibliografia estudada.

Para Gil, (1999:128), “pode-se definir questionário como uma técnica de investigação composta por (...) questões apresentadas por escrito (...) tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. Ainda segundo o mesmo

---

6 Dados recolhidos em: [www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt) (17 de Fevereiro 2011)

autor, o questionário traz inúmeras vantagens a uma investigação, pois pode abranger um número significativo de pessoas e é anónimo e não influencia as opiniões dos pesquisados.

O questionário teve por base a recolha de dados junto dos colaboradores e análise desses mesmos dados, por se tratar de um dos modos que poderão ajudar a chegar a conclusões sobre possíveis alterações a realizar no seio da empresa, com vista a melhorar a sua Comunicação Interna. O questionário foi realizado através da plataforma “Lime Survey” o que permitiu aos inquiridos responderem às questões *on-line*. O questionário está em anexo – Anexo 1.

## **2.4 Exposição e análise dos dados recolhidos**

As respostas foram recolhidas e tratadas estatisticamente no programa utilizado para o efeito (Limesurvey), e o texto que acompanhou o questionário foi:

“O questionário que se segue faz parte de uma investigação para um projecto de Mestrado, subordinado ao tema “Estratégias de Comunicação Interna” e visa verificar se os mecanismos de comunicação interna, num meio de comunicação social, mais concretamente na empresa Global Noticias, Publicações, SA, do Grupo Controlinveste, são úteis, relevantes e eficazes e, com base nas respostas dadas, sugerir alterações junto dos órgãos decisores.

O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse algum código identificativo para lhe permitir aceder-lhe, pode ter a certeza de que o código identificativo não foi guardado com as respostas. É gerido numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas a este inquérito”.

Passamos a apresentar os resultados obtidos:

Quanto ao sexo responderam a este inquérito 38 colaboradores do sexo masculino e 30 do sexo feminino.

Quanto à idade dos inquiridos a faixa predominante é a situada entre os 41 e 44 anos. Esta população confirma que são colaboradores já com uma grande experiência profissional mas também que já poderão estar há algum tempo na empresa.

O grupo etário mais numeroso que se segue é o grupo dos 35-40 anos, o que, somando os dois grupos perfaz 50% dos colaboradores. Como tal metade dos colaboradores do JN possuem entre 35 e 44 anos, o que mostra uma população bastante jovem.

18 a 24 anos - 0
25 a 34 anos - 17,65%
35 a 40 anos - 22,06%
41 a 44 anos - 27,94%

45 a 50 anos - 13,24%  
Mais de 50 anos - 19,12%

Relativamente à antiguidade podemos observar:

Inferior a 5 anos - 8,82%  
Entre 5 a 10 anos – 17,65%  
Entre 11 a 15 anos – 30,88%  
Superior a 15 anos – 42,65%

A antiguidade predominante é a superior a 15 anos. São colaboradores já com um grande envolvimento com a empresa, com experiência e saber que podem partilhar, mas pensamos que são colaboradores que podem estar menos abertos para as mudanças que actualmente são constantes e apenas nesse domínio a entrada de colaboradores novos, pessoas mais abertas à mudança, poderá ser benéfica.

A formação académica dos inquiridos é na sua maioria de Ensino Superior, com 77,94%, seguida do ensino secundário com 20,59% e ensino básico, com 1,47%.

Aqui está um ponto que pode ajudar a catapultar a organização. Verifica-se que a maior parte da população possui uma formação de nível superior.

De seguida no inquérito foram colocadas três questões que se relacionam entre si:

Na pergunta “*Existe um responsável pela comunicação na empresa*” constatou-se que a maioria disse que não, foram obtidas 30 respostas correspondentes a uma percentagem de 44,12%; 28 respostas “Não Sei”, relativo a 41,18% e 10 respostas afirmativas que colheu 14,71%.

Para a questão “*Existe um departamento de Comunicação Interna na empresa?*” verificámos que 61,76% dos inquiridos diz que não sabe, enquanto 25% diz que sim. O não ficou-se pelos 13,24%.

Para a pergunta “*Desde quando é que existe o Departamento de Comunicação Interna?*”, as respostas foram as seguintes:

Sem resposta – 75,00%  
Há cinco anos – 17,65%  
Há três anos – 5,88%  
Há um ano – 1,47%

De enfatizar o facto de os colaboradores “não saberem” e apenas 14,71% dizerem que o departamento existe. Porém, convém dizer que o Departamento de Comunicação Interna a que se referem é o da Global Notícias e não especificamente do Jornal de Notícias.

Existe um responsável e um departamento de comunicação na empresa Global Noticias, SA mas não no Jornal de Notícias pensando nós que faria sentido a existência, senão de um departamento específico, pelo menos alguém com essa incumbência o que poderia melhorar bastante a comunicação interna no Jornal de Notícias.

Concluindo, reforçamos a ideia de que faria todo o sentido a existência de um responsável pela comunicação interna no Jornal de Notícias, o que poderia empolgar mais os colaboradores e comprometê-los com a marca Jornal de Noticias reforçando assim o orgulho e o sentido de pertença, bem como estimular a circulação de comunicação entre os seus colaboradores e entre estes e as suas chefias directas.

“Em que medida considera importante existir uma estratégia de comunicação interna?” Esta questão leva os inquiridos na sua maioria, 61,76%, a considerar “Muito Importante”, seguido de 33,82% para importante. “Pouco importante” colheu 4,41%.

As respostas para esta questão vêm confirmar aquilo que pensam os colaboradores relativamente à comunicação interna. Para eles é muito importante existir uma estratégia de comunicação interna. Pensamos que estarão cientes de que se existir essa estratégia de comunicação poderão ter acesso a mais informação e compreender melhor tudo o que se passa interna e externamente com a empresa.

Para a pergunta “Quais dos instrumentos abaixo enumerados são utilizados pela empresa?”:

Intranet – 88,24%
E-mail – 80,88%
Caixas de Sugestões – 51,47%
Reuniões – 33,82%
Telefone – 29,41%
Reuniões aleatórias – 20,59%
Plano de Comunicação Interna – 14,71%
Eventos internos – 10,29%
Revista Interna – 10,29%
Portas abertas – 8,82%
Actividades Lúdicas – 2,94%
Manual de Acolhimento – 0%

Verifica-se que os instrumentos mais utilizados pela empresa são a Intranet e o e-mail, o que nos permite concluir que a empresa aposta sobretudo neste meio de suporte digital, mas também procura dar atenção a outros instrumentos como a caixa de sugestões, as reuniões e o telefone existindo assim um critério de complementaridade o que pode possibilitar uma maior eficiência. De notar, no

entanto, que as actividades lúdicas quase não existem e, na nossa opinião, deveriam ser incrementadas para melhorar o espírito de equipa.

A décima pergunta “Como avalia a Comunicação interna na empresa?” mostra que 48,53% a acha pouco satisfatória, enquanto 30,88% pensa que é satisfatória. Nada satisfatória é o que pensam 13,24%. Não responderam 5,88% e para muito satisfatória obtivemos somente uma resposta correspondente a 1,47%.

Denotam estas respostas que a percepção dos colaboradores relativamente à qualidade da comunicação interna na empresa é pobre. Se os colaboradores fazem essa avaliação podemos inferir que apreciariam melhor qualidade o que poderá querer dizer que a empresa não está a comunicar da melhor forma.

Na décima primeira questão “Desde quando tem intranet na empresa” as hipóteses eram:

- há um ano com 1,47%.
- há 5 anos com 17,65%;
- há 3 anos com 19,12% e
- de superior a 5 anos, correspondente a 61,76%;

A intranet na empresa existe, de facto, há já algum tempo, mais concretamente meados do ano 2002, e os colaboradores têm realmente a percepção desse facto.

Na questão “A intranet afectou os outros meios de comunicação interna?” 45,59% pensam que não e 27,94% acham que sim. Não responderam 18, o que corresponde 26,47%. A intranet afectou de facto, no sentido em que os outros meios que foram abandonados em prol da intranet.

Logo de seguida questiona-se “De que forma (a Intranet) afectou?”, apuramos que uma larga maioria, 72,06% não respondeu. Para 16,18% passou a ser o principal meio de comunicação, e para 8,82% afirmam que desapareceram outros. A informação tornou-se mais escassa para 2, a que corresponde 2,94%.

Pensamos que as respostas dos inquiridos para estas duas questões demonstra que se sentem algo confusos, talvez porque o instrumento de comunicação preponderante no momento é realmente a intranet tendo outros instrumentos de comunicação sido em larga medida substituídos, logo foram afectados.

Para a questão “Que aspectos em sua opinião poderiam ser melhorados?” indicávamos, conteúdos, meios e frequência e obtivemos os seguintes resultados:

Conteúdos, 55,88%  
Meios, 19,12%

Frequência 11,76%  
Não responderam 10,29%.  
Linguagem, 2,94%

Os resultados revelam que a maioria dos colaboradores pensam que os conteúdos deviam ser melhorados, mas não tem a ver com a linguagem empregue, mas sim com a relevância da informação. Há ainda algumas pessoas que referem que os meios e a frequência da comunicação também podiam ser melhorados.

Na décima sexta pergunta “Relativamente aos meios que aspectos poderiam ser melhorados?”

Acessíveis a todos – 36,76%  
Mensagens segmentadas em função dos grupos de destinatários – 25,00%  
Bidireccionalidade da comunicação – 23,53%  
Não responde – 14,71%

As respostas para esta questão vêm confirmar o que referimos na questão anterior, a empresa não está a conseguir comunicar da melhor forma, 25% dos inquiridos refere também que as mensagens deviam ser segmentadas, o que quer dizer que pretendem receber mensagens que sejam dos seu interesse específico, em detrimento de receber todo o tipo de comunicação. Outro aspecto relevante é o facto de valorizarem a bidireccionalidade (23,53%)

Na última pergunta, aberta, pedíamos que se tivessem algum comentário ou sugestão o fizessem. Só foram obtidos um comentário e uma sugestão. 66 colaboradores não se pronunciaram. Este número é significativo de desinteresse geral e demonstra uma grande desmotivação para a participação por parte por parte dos colaboradores.

## **2.5 Conclusão do estudo de caso**

A imagem de qualquer organização é muito importante para a sobrevivência da mesma e para que seja forte e consolidada é necessário transformar os seus colaboradores em embaixadores da organização. Para que tal se verifique é importante que a comunicação interna funcione. A comunicação interna nas organizações tem vindo a assumir uma crescente importância. Hoje em dia as organizações tendem a contar com um departamento de comunicação interna na estrutura organizacional o que ainda não se verifica na empresa estudada.

Já não basta ter uma equipa de colaboradores competentes pois se ela não estiver bem informada, envolvida com a organização, se não existir comunicação adequada não será possível alavancar a organização.

No caso vertente, e com o estudo realizado, procuramos auscultar a opinião dos colaboradores do Jornal de Noticias, a amostra escolhida, da empresa Global Noticias Publicações SA, do Grupo Controlinveste sobre a forma como estão a receber a Comunicação Interna.

Os inquiridos, são na sua maioria colaboradores com uma formação académica de nível superior e por isso, pessoas com elevado nível de conhecimentos.

Não existe um departamento de comunicação interna no Jornal de Notícias. Dada a especificidade da actividade dos média no Jornal de Notícias, no nosso entendimento faria todo o sentido a existência de um Departamento de Comunicação Interna que ajudasse a fortificar o sentido de pertença, de união, de orgulho na marca JN.

Os colaboradores consideram que é Muito Importante a existência de uma estratégia de comunicação interna. A partir deste resultado, sugerimos que a empresa divulgue junto de todos os colaboradores a estratégia de comunicação interna que tem e os seus projectos e ambições, pois consideramos que será fundamental para que todos saibam para onde a empresa quer ir, o que pretende atingir e de que forma. Essa divulgação será benéfica para todos os públicos internos que após conhecimento da mesma sentir-se-ão impelidos a ajudar a estratégia global da organização, em união e reforço da cultura organizacional, contribuindo para a imagem positiva da organização no exterior

Verificamos que a esmagadora maioria escolheu a Intranet como instrumento de comunicação principal o que nos permite concluir que a aposta organizacional para a realização da comunicação interna passa no momento por esse suporte digital.

Parece-nos, no entanto, evidente que a empresa está a privilegiar este meio em detrimento de outros. Ficamos com a percepção de que os colaboradores pensam que eleger a Intranet como uma plataforma única de instrumento de comunicação não pode significar reduzi-la somente a um banco de dados ou aplicações, dando assim a sensação de que não estará a ser totalmente aproveitada.

Sugerimos por isso que a Global Noticias, SA – Jornal de Notícias, considere a Intranet como um instrumento com condições de assumir a dimensão estratégica da comunicação interna, na sua globalidade.

Um número também significativo de colaboradores referiu a Caixa de Sugestões, como instrumento de comunicação importante. Nesta empresa designada por Caixa de Ideias, foi um projecto lançado em Março de 2010 dirigido a todos os colaboradores, com vínculo à empresa e assente em quatro pilares fundamentais: criatividade, inovação, atitude e mudança. Nesse mesmo ano foram atribuídos no jantar de Natal da empresa prémios a quem sugeriu ideias, mas desde essa data não se verificou qualquer outra notícia sobre ideias que tenham sido sugeridas.

As reuniões, e reuniões aleatórias também foram um dos instrumentos mais escolhidos que a empresa utiliza para comunicar, o que nosso entender poderá até ser benéfico pois verifica-se a comunicação cara-a-cara, a mais importante para a transmissão de ideias.



A comunicação interna é avaliada pelos colaboradores como pouco eficiente o que nos permite concluir que a empresa não está a conseguir comunicar bem, ou de acordo com as expectativas dos colaboradores. Sugeríamos que para que a comunicação fosse avaliada de outra forma, a empresa começasse por auscultar, através de inquéritos de satisfação, os colaboradores de forma a conseguirem concluir onde podem melhorar a comunicação interna.

Relativamente aos conteúdos, meios e frequência, é demonstrativo, na nossa opinião, que uma parte significativa “sente falta” de comunicação. Quanto a este resultado ficamos com a percepção de que os colaboradores sentem, que apesar de a Intranet ser o principal veículo de comunicação este instrumento não lhes dá a comunicação de que necessitam o que reforça a conclusão de que a comunicação não está ser transmitida de forma eficaz.

Pelos comentários ou sugestões que pedimos para fazerem, verifica-se que pela quase ausência de respostas é demonstrativo do desinteresse actual dos colaboradores em relação à comunicação interna.

Concluindo podemos dizer que com este trabalho procuramos demonstrar que a comunicação interna, constituiu cada vez mais uma importante ferramenta de trabalho nas organizações e que deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar o bom ambiente interno e motivacional dos seus colaboradores, mas, havendo ainda, por parte da estrutura dirigente e restantes colaboradores a noção da sua importância, porque ainda não é usada pelas organizações da melhor forma, talvez porque ainda não existam profissionais, em número suficiente, preparados e vocacionados para realização de um trabalho de excelência nesta área.

Com o inquérito realizado chegamos à conclusão de que no Jornal de Notícias, inserido na Global Noticias, SA, a comunicação interna não se processa de uma forma totalmente eficaz e a percepção dos colaboradores relativamente à qualidade dos mecanismos de comunicação interna é de que esta é insuficiente e com fraca qualidade. Na nossa opinião deverá ser dada mais atenção aos colaboradores, escutá-los e conseguir fazer das suas diferenças uma mais-valia para a organização. Apesar de a empresa dispor de vários meios para a realização da comunicação interna, com predominância da Intranet, os colaboradores não se consideram muito informados.

Sugeríamos que organização tivesse mais em conta o colaborador, que procure difundir melhor os valores, a missão e a cultura organizacional, que facilite e estimule a comunicação em todos os sentidos e que procure desenvolver um maior sentido de pertença dos colaboradores em relação à organização, motivar os colaboradores para que consigam atingir os objectivos e incentive de forma clara e concreta a existência de sugestões por parte de colaboradores e chefias, para melhorar a qualidade da comunicação interna.

Para que tal se processe, sugeríamos que numa primeira fase o Jornal de Noticias fizesse um diagnóstico interno das necessidades de comunicação. Procurasse saber quais as expectativas dos colaboradores em relação ao Jornal de Noticias, se o tipo de instrumentos de comunicação que têm

sido utilizados são os adequados. Este diagnóstico interno poderia ser realizado através um questionário, visitas aos sectores ou até entrevistas. Era também importante tentar, perceber qual o papel da Direcção e das chefias junto dos colaboradores

Por último perceber qual a identificação da cultura da empresa e de que modo ela é percebida por todos os colaboradores internos.

Após a análise do diagnóstico deverão ser apresentados os resultados aos responsáveis organizacionais com vista a desenvolver a melhor estratégia de comunicação interna e fazer a divulgação interna dos resultados para que se adeque às expectativas e intuits de todos os públicos internos.

## **2.6 Limitações e dificuldades no estudo**

As limitações e dificuldades no estudo foram no essencial de ordem pessoal no que se cifrou num tempo bastante limitado para aprofundar melhor o estudo. Relativamente ao número de respostas, a percentagem de respostas (62%) poderia ser maior de modo a poder tirar conclusões mais abrangentes.

## CONCLUSÃO

## **1.Conclusão**

No desenvolvimento deste trabalho de investigação procurou-se mostrar que a Comunicação interna é cada vez mais importante nas organizações e nos últimos anos o seu papel tem vindo a crescer significativamente. As organizações, cada vez mais, reconhecem que a comunicação interna é essencial para incentivar e motivar os colaboradores.

Temos consciência de que ainda são poucas as organizações que têm um departamento próprio para tratar a comunicação interna, sobretudo nas pequenas e médias empresas, mas a falta desse departamento próprio não invalida que todas as organizações dêem ênfase à comunicação interna, criando formas de a estimular e reforçar, pois só assim é que conseguirão fazer passar para o exterior o que é a organização, daquilo que é capaz, e consolidar a reputação que tem.

É importante que os responsáveis organizacionais tenham bem claro na sua mente que a comunicação interna é um instrumento de trabalho que, se bem gerido, pode trazer grandes benefícios para a organização, sendo indispensável na divulgação da missão, cultura contribuindo para a imagem positiva da organização. Através da comunicação interna motiva-se, compromete-se, envolve-se os colaboradores com os objectivos da organização o que origina a melhoria funcional e operacional da organização.

Os responsáveis organizacionais deverão melhorar as suas competências comunicacionais e serem capazes de ouvir o que os colaboradores, todos sem excepção, têm para dizer, terão de comunicar em todos os sentidos, praticar a comunicação multidireccional.

Temos também consciência que ainda há muito para fazer e um longo caminho a percorrer no sentido de que todos os responsáveis organizacionais reconheçam a comunicação interna como fulcral nas organizações, mas esse caminho passa sobretudo pela mudança de atitudes e comportamentos por parte da estrutura dirigente.

A comunicação interna deve ser entendida por todos como um instrumento para atingir um fim, fim esse que será um bom ambiente interno e motivacional onde todos os colaboradores se sintam bem e consigam ajudar a organização a atingir o sucesso.

## **2.Proposta para investigação futura**

Gostaríamos muito de numa investigação futura desenvolver um estudo sobre a percepção que os colaboradores internos possuem da cultura organizacional nesta empresa.

*“O meu instinto natural enquanto gestor diz-me para crescer, para ser o maior, o mais poderoso. No entanto, estou sempre a dizer às pessoas que o objectivo da empresa não é ser a maior empresa mas ser uma boa empresa. Uma boa empresa é aquela que tem um bom produto e uma boa cultura e que é reconhecida pelo público como tendo boas pessoas, corteses e humildes. De outra forma, a*

*nossa existência não têm valor*”, Hirotaro Higuchi, Presidente da Asahi Breweries (in Kokuryo, Asaba & Salter, 1989:14, cit. por Cunha et al, 2004:527).

.

A Cultura pode e deve ser analisada na sua vertente nacional e organizacional. A grande internacionalização a que se assiste actualmente, em que as empresas estão presentes nos mais diversos mercados mundiais e por isso em contacto com diferentes culturas, com distintas maneiras de fazer negócios, terá de levar a que os responsáveis coloquem particular cuidado com a interpenetração da cultura nacional e a cultura organizacional na Cultura Nacional de cada país, de molde a conseguir o êxito organizacional. A cultura organizacional pode ser uma alavanca para o desempenho organizacional, mas também um fator de diferenciação da empresa em relação à sua concorrência mais direta. Daí ser interessante averiguar se os colaboradores têm a percepção de que a sua cultura organizacional é uma fator diferenciador.

Também o mundo global acentua o trânsito de técnicas e modelos de gestão homogéneas, podendo no entanto esta tendência “chocar” com as culturas próprias de cada país, que poderão não aceitar e até mesmo resistir à sua implementação.

A organização deve procurar uma Cultura adequada que lhe possibilite adaptar-se ao seu meio externo integrando-o no meio interno.

## Bibliografia

### Bibliografia Temática

- BRAULT, Lionel, (1992), "Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário", Portugal, Edições Cetop
- Câmara, B. Pedro & Guerra, Balreira, Paulo & Rodrigues, Vicente Joaquim Humanator-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (2005) Lisboa, Publicações D. Quixote
- Chiavenato, Idalberto. 2005, "Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações". Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Cunha, Miguel e Pinha & Rego Arménio & Cunha, Campos Rita & Cardoso Cabral Carlos (2004) "Manual de Comportamento Organizacional e Gestão", Lisboa, RH Editora.
- Daft, Richard, (1999), "Teoria e Projecto das organizações", Rio de Janeiro, Editora, SA
- Duterme, Claude, (2008), "A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações", Lisboa, Instituto Piaget
- Faveiro Maria Helena, Identidade e Imagem Organizacional (2004), Lisboa, Universidade Lusíada Editor
- Kotler, Philip (1998) "Administração de Marketing", EUA, Editora Prentice-Hall
- Lampreia J. Martins, (1992) Comunicação Empresarial, "As Relações Públicas na Gestão", Lisboa, Texto Editora.
- Matos Luís, Caetano Joaquim, Fernandes Anabela, Nunes Maria Inês, Rasquilha Luís, Vasconcelos Paulo, Beirão Inácio e Vasconcelos Maria, (2008) "Manual de Comunicação Empresarial", Lisboa, Plátano Editora
- Piaget, Jean (1971), "La Naissance de L'Intelligence Chez L'enfant", Neuchâtel e Paris, Delachaux & Niestlé

- Rego, Arménio, (2010), *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*, Lisboa, Edições Silabo
- Riel Van B.M. Cees, *Principles of Corporate Communication* (1995). England, Pearson Education Limited
- Schein, E. H. (1998). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. Smith, M. K.
- Schneisohn, Daniel, 1997, *Mas Alla de la Imagem Corporativa - Como Crear Valor a través de la Comunicacion Estratégica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires
- Sousa, Fernando (1988), “Jornal de Notícias, A memória de um século (1888-1988)”, Porto, Empresa do Jornal de Noticias, S.A.R.L.
- Sousa, Gonçalo (2005), “ Metodologia da Investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos”, Porto, Livraria Civilização Editora
- Thornhill, A. Lewis, P & Saunders, M.N. K. (1996), “The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher Education”, England, Emerald Management Reviews

#### Internet

- Baldissera, Rudimar (2001), *Estratégia, Comunicação e Relações Públicas*  
URL: [http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4576/1/NP5OLIVEIRA\\_IVONE.pdf](http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/4576/1/NP5OLIVEIRA_IVONE.pdf) acedido em 07 de Novembro 2010
- Baptista Ana, (2009), *Plano de Comunicação Interna para a Sonae Sierra*, Lisboa, ISCTE  
<http://www.repositorio.iscte.pt/handle/10071/1934>,  
<http://www.repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf>, acedido em 27 de Fevereiro de 2011
- Carvalho, H. (2006), “A Comunicação como factor crítico de sucesso nos processos de gestão de informação e do conhecimento nas organizações”, Volume 1, nº 3, UNIrevista -  
URL: [http://alaic.net/ponencias/UNIrev\\_HCarvalho.pdf](http://alaic.net/ponencias/UNIrev_HCarvalho.pdf) acedido em 04 de Dezembro de 2010
- Cerrada Embrapa, (2009), “Avaliação da Comunicação Interna: um diagnóstico dos veículos de comunicação na Embrapa Cerrados”, Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 257, Brasília/Fortaleza

URL: [www.cpac.embrapa.br](http://www.cpac.embrapa.br) acedido em 21 de Fevereiro 2012

- Controlinveste (2012), “Quem somos”

URL: [www.controlinveste.pt](http://www.controlinveste.pt) acedido em 12 de Fevereiro 2012

- EULAKS (projecto financiado pela "European Community's Cooperation Programme" - Programa Europeu para a Cooperação entre Comunidades, Ciências Socio Económicas e Humanas, acedido em 12 de Fevereiro 2012

URL: <http://www.eulaks.eu/>

- Hupples, Daniela e Fossá Maria Ivete Trovisan (2006), “Repensando a Comunicação Interna Através do Planejamento Estratégico Organizacional” Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

URL: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/handle/1904/20151> acedido em 13 de Novembro de 2010

- Inforpress, Grupo S.L., Agencia de Comunicação e Relações Publicas (2003), “A Comunicação interna nas empresas

[http://www.observatoriocomunicacaointerna.pt/upload/pdfs/Estudo\\_Comunicacao\\_Interna\\_Grupo\\_Inforpress.pdf](http://www.observatoriocomunicacaointerna.pt/upload/pdfs/Estudo_Comunicacao_Interna_Grupo_Inforpress.pdf) acedido em 07 de Janeiro 2012

- Inforpress, Grupo S.L., Agencia de Comunicação e Relações Publicas, (2007), Estudo sobre comunicação e liderança

<http://pt.scribd.com/doc/50402762/Estudo-sobre-comunicacao-e-lideranca> acedidos em 07 de Janeiro 2012

- Interna, Comunicação Observatório, (2012), “Quem somos”,

URL: <http://www.observatoriocomunicacaointerna.pt/pt/menu/quem-somos>, acedido em 08 de Janeiro de 2012

- Maio A.M.D. de, Santos D, dos, Solano V. do O. (2010), Diagnóstico em Comunicação na Embrapa Pantanal

URL: <http://www.rcaap.pt/results.jsp>, URL:

<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/CPAP-2010/57369> acedido em 08 de Janeiro de 2011

- Nascimento, Diogo (2009), “Percepções de cultura e mudança organizacional”, Coimbra, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese\\_mestrado\\_Diogo\\_Chouzal.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf)

- PME Negócios, Centro de negócios Online para as Pequenas e Médias Empresas, “Como fazer um plano de comunicação interna



URL: [http://www.pmelink.pt/article/pmelink\\_public/EC/0,1655,1005\\_18187-3\\_41097--View\\_429,00.html](http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_18187-3_41097--View_429,00.html) acedido em 04 de Dezembro de 2010

- Portugal BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (2006), “Boas práticas de comunicação interna em matéria de desenvolvimento sustentável”  
<http://www.bcsdportugal.org/comunicacao-interna-nas-empresas/579.htm>
- Ramos, Helena Maria (1997), Estudo de Caso no C.E.T.  
URL: <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletesse/pg000010.htm> acedido em 07 de Novembro de 2010.
- Ruão Teresa (1999), “A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade”, Braga, Universidade do Minho, Centro de Ciências Históricas e Sociais  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2727>
- Ruão Teresa (2001), “ O Conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor”, Braga, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho  
[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao\\_IISOPCOM\\_2001.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf)
- Ruão Teresa (2008), “A Comunicação Organizacional e o Fenómenos de Identidade - A Aventura Comunicativa da Formação da Universidade do Minho, 1974 – 2006 , Braga – teses de doutoramento apresentada na Universidade do Minho em Junho de 2008,  
URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>
- Ruggiero, Alberto, (2002), “Qualidade da Comunicação Interna  
<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>
- Sequeira Arminda (2010), “Identidade Organizacional: estabilidade vs. adaptabilidade”, Porto, Universidade Lusófona, 8º Congresso LUSOCOM  
<http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/lusocom/8lusocom09/schedConf/presentations?track=36>
- Serrano F. (2001), “La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestion para Las empresas”, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona  
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>, acedido em 10 de Janeiro 2012
- Silva, Joana (2009), A Comunicação Interna e a Imagem Organizacional, Estudo de Caso na FNAC Braga, Universidade do Minho, Braga  
URL: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9749/1/tese.pdf>. acedido em 14 de Novembro de 2010

- Sociedade Industrial vs Sociedade do Conhecimento (2009),  
URL:<http://www.agileway.com.br/2009/11/27/sociedade-industrial-x-sociedade-do-conhecimento/> , acedido em 12 de Janeiro 2012
- Tavares, Manuel, Entrevista à revista Meios e Publicidade  
URL: [www.meiosepublicidade.pt](http://www.meiosepublicidade.pt) acedido em 17 de Fevereiro 2012
- Sousa, Helena (2008), “Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing ´, a arte da acção comunicacional”, Braga, Revista de Recensões de Comunicação e Cultura, da Universidade do Minho.  
URL:<http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-maria-comunicacao-organizacoes-para-alem-logica-marketing.pdf>, acedido em 19 de Fevereiro 2012

## APÊNDICES/ANEXOS

### Anexo I

O Questionário, elaborado e tratado na plataforma Limesurvey, cujo link é o seguinte:

<http://www.iscap.ipp.pt/survey/index.php?sid=28687&lang=pt>

Sexo

- Feminino
- Masculino

Idade – Escolha uma das seguintes respostas

- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 40 anos
- 10 a 44 anos
- 45 a 50 anos
- Mais de 50 anos

Antiguidade – Escolha uma das seguintes respostas

- Inferior a 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Superior a 15 anos

Formação Académica – Escolha uma das seguintes respostas

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Ensino superior

Existe um responsável pela comunicação interna na empresa?

- Sim
- Não
- Não sei

Existe um departamento de Comunicação Interna na Empresa?

- Sim
- Não
- Não sei

Desde quando é que existe o Departamento de Comunicação Interna?

- Há cinco anos
- Há três anos
- Há um ano

Em que medida considera importante existir uma estratégia de comunicação interna?

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Nada Importante
- Não responde

Quais dos instrumentos abaixo enumerados são utilizados pela empresa?

- Plano de Comunicação Interna
- Manual de acolhimento
- Revista interna
- Intranet
- Reuniões aleatórias
- Eventos internos
- Actividades lúdicas
- Caixas de Sugestões
- Reuniões
- Telefone
- E-mail
- Portas abertas

Como avalia a comunicação interna na empresa?

- Muito Satisfatória
- Satisfatória
- Pouco satisfatória
- Nada satisfatória

- Não responde

Desde quando tem intranet na empresa?

- > 5 anos
- Há 5 anos
- Há 3 anos
- Há 1 ano

A intranet afectou os outros meios de comunicação interna?

- Sim
- Não
- Não responde

De que forma afectou?

- Passou a ser o principal meio de comunicação?
- Desapareceram outros
- A informação tornou-se mais escassa

Que aspectos em sua opinião poderiam ser melhorados?

- Meios
- Frequência
- Conteúdos
- Linguagem
- Não responde

Relativamente aos meios que aspectos poderiam ser melhorados?

- Acessíveis a todos
- Bidireccionalidade da comunicação
- Mensagens segmentadas em função dos grupos de destinatários

Se tiver algum comentário ou sugestão indique aqui por favor.